TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

THE MIRACLE
CHÂU Á THẦN KỲ

Thiên sử thi về hành trình tìm kiếm
sự thịnh vượng của châu Á

Michael Schuman



Nhà xuất bản Thời Đại

dtBOOKS
A Member of PACE

CHÂU Á THẦN KỲ: Thiên sử thi về hành trình tìm kiếm sự thịnh vượng của châu Á

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh:

THE MIRACLE: The Epic Story of Asia's Quest for Wealth

Tác giả: Michael Schuman

Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers

Bản tiếng Việt được xuất bản theo sự thỏa thuận với HarperBusiness, đơn vị xuất bản của HarperCollins Publishers

Epub (02/2019): @lamtam, tve-4u.org



Tặng mẹ tôi, Emily,

người đầu tiên khơi cảm hứng cho tôi viết cuốn sách này

LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Giai đoạn Đại chiến Thế giới Thứ Hai, một loạt quốc gia và vùng lãnh thổ mới được hình thành, trăn trở tìm con đường phát triển kinh tế riêng của mình. Nhật Bản từ trong điêu tàn của một quốc giá bại trận trở thành một nền kinh tế hùng mạnh vượt cả châu Âu và chỉ đứng sau Mỹ. Hàng loạt các “Con Rồng” châu Á xuất hiện như Singapore, Hàn Quốc, Thái Lan,... rồi đến “Rồng Hoa” (Trung Quốc), “Hổ Ấn” (Ấn Độ) đột khởi làm cho cán cân kinh tế toàn cầu nghiêng về châu Á.

Sự phát triển vượt bậc này khiến Thế giới kinh ngạc và đặt cho nhiều cái tên đầy khâm phục như “Châu Á thần kỳ”, “Phép màu”... đồng thời cũng tốn rất nhiều giấy mực của nhiều nhà nghiên cứu. Họ đưa ra rất nhiều quan điểm khác nhau để mô tả và phân tích... lý do thịnh vượng của những con “Rồng”, con “Hổ” Á Đông.

Michael Schuman, một phóng viên kinh tế người Mỹ, với cuốn *Châu Á thần kỳ* là một tham góp vào những quan điểm nói trên. Tuy nhiên đây cũng không là ý kiến cuối cùng hoặc ý kiến đúng đắn nhất.

Nhà xuất bản Thời Đại xuất bản cuốn sách này với mục đích để người đọc có nhiều điểm tham cứu và rút ra những điều cần thiết phù hợp với những đặc thù của mình.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

Nhà xuất bản Thời Đại.

LỜI NGƯỜI DỊCH

Thế giới đang có nhiều thay đổi lớn. Nhiều ý kiến cho rằng vai trò độc tôn của Mỹ trong sân chơi kinh tế thế giới thế kỷ 21 đã không còn như thế kỷ trước dù nước này vẫn giữ ngôi vị đứng đầu và chưa mất đi ảnh hưởng lớn. Sau cơn bạo bệnh suy thoái kinh tế - tài chính vốn bắt đầu bùng phát năm 2008 và lây lan sang cả kinh tế toàn cầu, sức khỏe của nền kinh tế lớn nhất thế giới này vẫn còn yếu ớt và có nguy cơ bị quật ngã trở lại dù đã có những tín hiệu phục hồi nhẹ. Lục địa già châu Âu cũng đang lao đao trong cơn khủng hoảng nợ lan rộng đe dọa số mệnh của đồng tiền chung Euro. Trong bối cảnh ảm đạm đó, châu Á, đặc biệt là hai cường quốc đông dân nhất nhì thế giới là Trung Quốc và Ấn Độ, đã và đang nổi lên với vai trò là đầu tàu tăng trưởng của kinh tế thế giới với tốc độ phát triển nhanh nhất nhờ những chính sách đối phó khá hiệu quả với khủng hoảng kinh tế. Chưa dừng ở đó, có chuyên gia còn dự báo trong vòng khoảng chỉ 10 năm nữa, châu Á sẽ trở thành trung tâm thương mại, trung tâm cung cấp hàng hóa, dịch vụ lớn nhất thế giới, lớn hơn cả Bắc Mỹ và thậm chí toàn châu Âu cộng lại. (GDP của Mỹ hiện nay là 14 nghìn tỉ USD, châu Âu 16 nghìn tỉ, Trung Quốc 4 nghìn tỉ).

Cán cân quyền lực kinh tế đang nghiêng từ Tây sang Đông. Đi cùng với sự phát triển ngày càng thịnh vượng về kinh tế là vị thế ngày càng đi lên về chính trị của châu Á trên trường quốc tế. ASEAN + 3 gồm 10 nước thành viên ASEAN và Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc có nhiều tiềm năng trở thành trung tâm giáo dục, tài chính, công nghệ, sản xuất toàn cầu, khôi phục trật tự đã tồn tại nhiều thiên niên kỉ cho tới sau năm 1800. Ngày 1/1/2010, tờ *China Daily* đã đưa tin Trung Quốc và ASEAN tuyên bố mình trở thành khu vực tự do thương mại lớn nhất thế giới. Tổ chức Hợp tác Thượng Hải với

Trung Quốc, là một trong số các thành viên chính thức và Ấn Độ là một trong những quan sát viên đang chiếm ưu thế trong các quan hệ kinh tế, có khả năng trở thành một trung tâm quyền lực Á-Âu mới. Tương tự, nhóm các nước BRIC gồm Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc có thể sẽ điều khiển cán cân quyền lực thế giới mới với sự tham gia của Mỹ Latinh. Ngân hàng Thế giới (WB) trong tháng 4/2010 đã cho phép các nền kinh tế đang nổi, bao gồm cả Trung Quốc, được có tiếng nói lớn hơn trong các quyết định của thể chế tài chính hàng đầu thế giới này.

Những nhận định, dự báo và sự kiện đã xảy ra ở trên một lần nữa khẳng định sự năng động về kinh tế của châu Á cũng như thêm một lần xác nhận "sự thần kỳ châu Á".

Sự thần kỳ đó đã diễn ra như thế nào? Michael Schuman, phóng viên người Mỹ chuyên viết về kinh tế châu Á của tạp chí *Time* và trước đây là của tờ *Wall Street Journal* , đã kể lại cho chúng ta nghe câu chuyện này qua một cuốn sách mới mang tên *Châu Á thần kỳ: Sử thi về hành trình tìm kiếm sự thịnh vượng của châu Á* . Từ "Miracle" (tùy từng ngữ cảnh được chúng tôi chuyển ngữ thành "Phép màu", "Sự thần kỳ" và "Điều kỳ diệu") được Michael Schuman lặp đi lặp lại trong cuốn sách như một ẩn số về sự phát triển kỳ lạ của châu Á mà tác giả cần phải đi tìm cho ra lời giải đáp.

Câu chuyện với nhiều phong vị mới, hấp dẫn của Schuman bắt đầu từ Nhật Bản, nơi bắt nguồn của "mô hình phát triển châu Á" - một kiểu cơ chế quản lý kinh tế tập trung trong đó nhà nước giữ vai trò trung tâm kiểm soát mà sau này trở thành hình mẫu cho nhiều con hổ, con rồng châu Á khác. Ai cũng biết, bất chấp hậu quả tàn phá nặng nề sau Chiến tranh Thế giới thứ II, đất nước Mặt trời mọc đã khiến cả thế giới phải ngỡ ngàng trước sự phát triển nhanh chóng được coi là "sự thần kỳ Nhật Bản". Chỉ trong vòng 2 thập niên

60 và 70 của thế kỷ 20, từ vị thế một nền kinh tế nghèo, chậm phát triển, Nhật Bản đã thăng hoa, trở thành nền kinh tế lớn thứ hai thế giới, sau Mỹ - nước đã phát triển liên tục trước Nhật Bản hơn một thế kỷ. Đó là nhờ Nhật Bản ưu tiên lấy xuất khẩu làm động lực tăng trưởng kinh tế mới.

Sang đến những năm 80 của thế kỷ 20, kinh tế Nhật Bản bắt đầu phát triển chậm lại, thậm chí lâm vào thời kỳ suy thoái kéo dài trong suốt thập niên 90 – "Thập niên mất mát". Tiếp tục mạch truyện "Châu Á thần kỳ", Schuman dẫn dắt người đọc đến với những con rồng mới của kinh tế châu Á: 4 nền kinh tế công nghiệp mới (NICs) gồm Hàn Quốc, Đài Loan (Trung Quốc), Hồng Kông (Trung Quốc) và Singapore. Malaysia cũng gây chú ý và Indonesia cũng trở thành một hiện tượng về sự phát triển thần kỳ.

Đặc biệt, với sự phát triển ngoạn mục từ mức thu nhập bình quân chỉ 60 USD/người/năm vào giữa thập niên 60 lên thành 10.000 USD vào năm 1996, Hàn Quốc đã vươn lên thành nền kinh tế lớn thứ 10 thế giới, lớn thứ 2 châu Á (sau Nhật Bản). Trước khi xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ châu Á năm 1997 làm đồng Won mất giá thảm hại, quốc gia này còn ghi tên mình vào câu lạc bộ các nước phát triển giàu có: tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD).

Sau đó, đến lượt người khổng lồ Trung Quốc thức dậy sau một giấc ngủ dài cả 2 thế kỷ. Chỉ trong vòng 3 thập niên sau khi tiến hành cải cách, mở cửa vào năm 1978, Trung Quốc đã thực sự làm thế giới ngạc nhiên khi nước này vươn lên từ vị trí thứ 40 thành cường quốc kinh tế, đạt mức 1.000 tỉ USD vào năm đầu tiên của thế kỷ 21. Sự đi lên của Trung Quốc có nét giống như sự bật dậy trước đó của Nhật sau Chiến tranh Thế giới thứ II nhưng ở qui mô lớn hơn, tốc độ nhanh hơn. Và, thế giới lại tiếp tục giật mình khi gã khổng lồ này lần lượt qua mặt các đàn anh như Pháp, Anh, Đức và hiện nay đã chính thức

soán ngôi á quân của Nhật.

Câu chuyện của Schuman về một châu Á thần kỳ dĩ nhiên không thể bỏ qua một người khổng lồ khác tuy xuất hiện sau nhưng cũng khiến thế giới phải ngưỡng mộ: Ấn Độ. Nếu Trung Quốc được mệnh danh như là một công xưởng của thế giới thì Ấn Độ lại nổi lên là cường quốc dịch vụ thế giới.

Đầu thế kỷ 21, nhiều tên tuổi mới đã xuất hiện, chẳng hạn Thái Lan, Philippines. Dù những cái tên này chưa được Schuman đề cập trong cuốn sách của mình nhưng như tác giả khẳng định, điều thần kỳ châu Á, "mô hình phát triển châu Á" có thể sẽ tiếp tục và sẽ xuất hiện những con hổ mới.

***

Vậy thì điều gì đã giúp châu lục mới đây vài chục năm còn chìm trong đói nghèo lạc hậu đạt được những thành tựu kinh tế tuyệt vời? Trong vô số cách lý giải khác nhau của nhiều nhà kinh tế học, Schuman đã trích dẫn ra 3 câu trả lời để phản biện, gồm: những nhân tố cấu thành nên nền văn hóa Á Đông, chính sách và thể chế kinh tế siêu việt và độc đáo của các nền kinh tế châu Á, mô hình kinh tế mở đã giúp tạo nên điều kỳ diệu về kinh tế của châu Á.

Qua phản biện của Schuman, bạn đọc sẽ thấy việc chỉ ra công thức chính xác cho loại "tiên đan" thành công kinh tế này là một điều vô cùng khó. Dù vậy, tác giả vẫn nỗ lực đi tìm lời giải thích cho sự chuyển mình kỳ diệu của châu Á thông qua một lăng kính khác mang tính phát hiện: con người. Theo Schuman, "kể từ những năm 50 của thế kỷ trước cho đến nay, khu vực này đã "may mắn" có hàng loạt những chính trị gia lỗi lạc cùng những nhà lãnh đạo doanh nghiệp năng động, tài ba quyết tâm đạt mục tiêu thành công về kinh tế".

Từ đây, Schuman khắc họa sống động hàng loạt chân dung các nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo quốc gia và doanh nhân quan trọng nhất đứng đằng sau sự cất cánh diệu kỳ về kinh tế của châu Á. Những nhân vật khác nhau với những tính cách đặc biệt riêng có đã hiện ra qua những giai thoại được thuật lại một cách lôi cuốn, hấp dẫn đủ để những độc giả đã có một nền tảng hiểu biết vững chắc nhất định về lịch sử của châu Á vẫn thấy thích thú. Đối với Nhật bản, Schuman tô đậm vai trò lãnh đạo của "con quỉ" Shigeru Sahashi, một công chức hành chính sự nghiệp của Bộ Thương mại và Công nghiệp được xem là hiện thân cho sự can thiệp của nhà nước vào nền kinh tế. Về phía doanh nhân, nhà sáng lập công ty Sony, ông Akio Morita, người đã thách thức các quan chức hoạch định công nghiệp Nhật Bản để xây dựng đế chế của riêng mình, được nhắc đến nổi bật. Hàn Quốc thì có nhà độc tài quân sự Park Chung Hee, người đã đã học theo Nhật Bản và đổ tiền vào một số lĩnh vực nhất định. Đi cùng với Park là doanh nhân yêu thích của ông, Chung Ju Yung, người sáng lập tập đoàn Hyundai, một ông trùm vươn tay ra rất nhiều lĩnh vực từ xây dựng đường xá đến sản xuất ôtô, đóng tàu.

Đối với Trung Quốc, Schuman miêu tả những cải cách của Đặng Tiểu Bình và nhấn mạnh vào quyết định của ông cho phép thành lập các đặc khu kinh tế. Vai trò của những người dưới quyền Đặng Tiểu Bình như Triệu Tử Dương, Hồ Diệu Bang cũng được ghi nhận. Tiếp đó, Schuman nhắc đến Liễu Truyền Chí, ông chủ của công ty Lenovo từng thực hiện thương vụ chấn động: mua lại thị phần sản xuất máy tính cá nhân của IBM.

Một số nhà lãnh đạo chính trị, quân sự và doanh nghiệp của Indonesia, Hồng Kông, Singapore, Malaysia, Đài Loan và Ấn Độ cũng lần lượt xuất hiện một cách sống động trong các chương của cuốn sách này.

Mặc dù sách tập trung vào vấn đề kinh tế phát triển tại châu Á nhưng bất

kỳ ai quan tâm tìm hiểu về tài chính toàn cầu cũng có thể tìm thấy những bài học quan trọng về kinh tế - tiền tệ vì sự tăng trưởng kinh tế của châu Á trong quá khứ lẫn tương lai sắp tới là một đề tài không thể bỏ qua. *Châu Á thần kỳ* vừa hấp dẫn giới chuyên gia tài chính, kinh tế phát triển với những chi tiết giá trị, những số liệu thống kê thuyết phục lại vừa lôi cuốn đông đảo người đọc bình thường nói chung nhờ cách viết súc tích, dễ hiểu.

Có thể nói, bằng vốn kinh nghiệm dày dạn, sự am hiểu sâu rộng về đề tài mình viết cùng với tài kể chuyện lôi cuốn, Schuman đã biến sự giới thiệu về những con người và chính sách làm nên sự đi lên nổi bật của châu Á, một điều tưởng như khô khan, tẻ nhạt, thành một câu chuyện hấp dẫn từ trang đầu tiên cho đến tận trang cuối cùng.

Cái tài của Schuman còn thể hiện ở chỗ mặc dù đề cập đến "mô hình phát triển châu Á" xuyên suốt trong toàn bộ cuốn sách, qua nhiều nước khác nhau nhưng không hề có sự lặp lại nhàm chán. Ngược lại, mạch văn được dẫn dắt liên tục với mỗi quốc gia là từng nét riêng với những câu chuyện về các nhân vật được đan xen một cách khéo léo.

Qua cách trình bày, đánh giá "mô hình châu Á" từ góc độ khá là khách quan của tác giả (cả mặt được lẫn mặt mất), ta cũng có thể rút ra những bài học quý giá từ những thất bại tạm thời của những con hổ, con rồng châu Á trong quá trình phát triển, chẳng hạn như Indonesia, Thái Lan, Hàn Quốc… Cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ châu Á năm 1997-98 đã phơi bày những khiếm khuyết của mô hình trên lẫn mặt trái của sự phát triển nhanh theo kiểu bong bóng. Nhưng, như Schuman đã viết, chính từ vũng lầy của cuộc khủng hoảng này, các nền kinh tế châu Á nhanh chóng cải cách thể chế, điều tiết vĩ mô… để tiếp tục sự phát triển thần kỳ của mình. Các tổ chức tài chính của châu lục này không tích trữ tài sản độc hại vốn đánh sụp các tổ chức tài chính

Mỹ và châu Âu trong cuộc suy thoái hiện nay. Chính phủ các nước liên kết chặt chẽ hơn. Các doanh nghiệp duy trì một sức khỏe tài chính tốt. Người dân có xu hướng tiết kiệm thay vì hoang phí. Khi thương mại phát triển, phần lớn các nước châu Á tự bảo vệ mình bằng cách xuất siêu và tích trữ ngoại tệ. Họ tích cực mở rộng đón thương mại nước ngoài, thu hút nguồn đầu tư, giảm được nợ đồng thời điều chỉnh mô hình tăng trưởng kinh tế theo hướng giảm phụ thuộc vào xuất khẩu và các gói kích thích kinh tế của chính phủ, chú trọng nhiều hơn đến thị trường nội địa. Các nước cũng nỗ lực đa dạng hóa thị trường xuất khẩu của mình, hướng tới các nền kinh tế đã tăng trưởng mạnh mẽ thay vì chỉ nhắm chủ yếu tới thị trường Mỹ. Có thể ví những thất bại là những liều vaccine có tác dụng giúp châu Á bật lại nhanh các sau đợt suy giảm mạnh. Đây cũng chính là điều mà hơn một lần Schuman đã khẳng định một cách lạc quan tin tưởng.

Nhưng, bức tranh phát triển thần kỳ của châu Á qua câu chuyện kể của nhà báo kinh tế lão luyện này không chỉ có gam màu hồng. Schuman đã thẳng thắn chỉ ra những mặt tối như sự kiềm chế chính trị, chủ nghĩa thân hữu và sự mở rộng doanh nghiệp thiếu kiểm soát và liều lĩnh. Nhiều công ty hưởng lợi từ quan hệ gần gũi với các lãnh đạo chuyên chế đã điên cuồng vay nợ vượt quá khả năng chi trả của họ. Phát triển cũng đi kèm với những thách thức to lớn chưa từng có như khoảng cách giàu nghèo gia tăng, ô nhiễm môi trường… Đáng tiếc là tác giả chưa thật sự đề cập nhiều đến vấn đề này trong *Châu Á thần kỳ* .

***

Ngoài việc lý giải nguyên nhân thành công của châu Á, Schuman còn bày tỏ quan điểm ủng hộ toàn cầu hóa của mình. Như trong phần kết của sách, tác giả khẳng định không chỉ có châu Á mà cả Mỹ cũng được hưởng lợi từ sự

phát triển kỳ diệu về kinh tế của châu Á. Ngay chính Ngoại trưởng Mỹ Hillary Clinton cũng phát biểu ngày 11/1/2010 sau một chuyến công du châu Á: “Chúng ta bắt đầu từ một tiền đề đơn giản là tương lai của Mỹ gắn liền với tương lai của khu vực châu Á - Thái Bình Dương và tương lai của khu vực này cũng phụ thuộc vào Mỹ”. Nói cách khác, sự cất cánh của châu Á không đồng nghĩa với xuống thế của phương Tây mà đơn giản chỉ là châu Á sẽ trở thành một người tham dự chính thức trên sân chơi toàn cầu, tương xứng với quy mô và sinh lực của mình.

Quan điểm này thật sự rất có ý nghĩa trong bối cảnh chủ nghĩa bảo hộ hiện nay đang quay trở lại một cách tinh vi qua những hàng rào phi thuế quan như “hạn chế xuất khẩu tự nguyện”, các biện pháp trợ cấp hay kế hoạch giải cứu cho doanh nghiệp trong nước, các điều khoản bắt buộc mua hàng trong nước đậm chất dân tộc chủ nghĩa (ví dụ như điều khoản “Người Mỹ dùng hàng Mỹ” của chính quyền Obama), những động thái áp thuế chống phá giá… Trong lúc quá trình hồi phục của nền kinh tế toàn cầu trước mắt vẫn còn tồn tại nhiều nhân tố bất ổn, nguy cơ suy thoái kép vẫn còn treo lơ lửng, sự trở lại của chủ nghĩa bảo hộ sau gần 3 thập niên tự do hóa thương mại giống như một kiểu giải khát bằng rượu độc. Theo những người phản đối chủ nghĩa bảo hộ như Schuman, các hành vi bảo hộ thương mại trong thời gian ngắn có thể mang đến những thuận lợi nhất định cho những nước khởi xướng chủ nghĩa bảo hộ. Tuy nhiên, về lâu dài, chúng sẽ cản trở nền kinh tế thế giới phồn thịnh, đặc biệt sẽ ảnh hưởng rộng tới các nước có thu nhập thấp và các nước đang phát triển, gia tăng nghèo khó cho các khu vực này.

Ngô Thị Tố Uyên

GIỚI THIỆU CÁC NHÂN VẬT TRONG SÁCH

(THEO THỨ TỰ BẢNG CHỮ CÁI)

MONTEK SINGH AHLUWALIA: Là một công chức Ấn Độ, Ahluwalia ủng hộ việc dỡ bỏ Giấy phép Raj [1]; trợ lý cho cựu Bộ trưởng Tài chính – hiện nay là Thủ tướng – Manmohan Singh cùng cựu Bộ trưởng Thương mại P.Chidambaram trong chương trình cải cách thị trường vào đầu những năm 1990.

ANWAR IBRAHIM: Với tư cách là bộ trưởng tài chính Malaysia, Anwar đã thách thức các chính sách kinh tế cấp tiến của Mahathir Mohamad trong thời kỳ Khủng hoảng tài chính châu Á. Ông trở thành lãnh đạo của một phong trào cải cách ở Malaysia.

PRAMOD BHASIN: Là lãnh đạo của công ty GE Capital tại Ấn Độ, Bhasin cùng với Raman Roy biến lĩnh vực dịch vụ Thuê ngoài Quy trình Kinh doanh (BPO) đang trong thời kỳ chập chững của Ấn Độ thành một ngành lớn và có tầm ảnh hưởng sâu rộng của nước này.

CHAN CHIN BOCK (TĂNG CHẤN MỘC): Là một thành viên của Hội đồng phát triển kinh tế Singapore, Tăng Chấn Mộc chịu trách nhiệm thu hút một số nhà đầu tư nước ngoài quan trọng nhất và sớm nhất tới đảo quốc sư tử.

MORRIS CHANG (TRƯƠNG TRUNG MƯU): Là cựu thành viên ban quản trị của Tập đoàn vi tính Mỹ Texas Instruments, Trương Trung Mưu được chính quyền Đài Loan mời sang phát triển những ngành công nghệ mới

tại vùng lãnh thổ này. Ông đã sáng lập ra Tập đoàn sản xuất linh kiện bán dẫn Đài Loan (TSMC), công ty sản xuất con chip độc lập đầu tiên của Đài Loan.

CHIANG KAI-SHEK (TƯỞNG GIỚI THẠCH): Là lãnh đạo Quốc dân đảng Trung Hoa, sau thất bại trước Đảng Cộng sản do Mao Trạch Đông lãnh đạo, Tưởng Giới Thạch rút ra ở Đài Loan; tại đây, Tưởng cùng một nhóm những nhà kỹ trị tài năng đã biến hòn đảo này thành một trong những câu chuyện thành công kinh tế ấn tượng nhất và sớm nhất châu Á. Tưởng Giới Thạch lãnh đạo Đài Loan từ năm 1950 đến năm 1975.

PALANIAPPAN CHIDAMBARAM: Là một luật sư đồng thời là đồng minh của Manmohan Singh, Chidambaram, với tư cách là Bộ trưởng Thương mại vào đầu những năm 1990, đã đóng vai trò chủ chốt trong việc dỡ bỏ Giấy phép Raj trong công cuộc cải cách thị trường Ấn Độ.

CHUNG JU YUNG: Là người sáng lập tập đoàn Hyundai khổng lồ của Hàn Quốc, nhân vật họ Chung táo bạo đã vươn lên từ đói nghèo tới thành công trong phát triển ngành công nghiệp xe hơi và tàu thủy hùng mạnh của đất nước. Ông được biết đến với biệt danh "Vua Chủ tịch".

CHUNG MONG KOO: Là con trai của Chung Ju Yung, Chung Mong Koo tiếp nhận việc quản lý công ty Hyundai Motor vào cuối những năm 1990 và làm cho giới sản xuất ô tô kinh ngạc bằng cách biến một nhà sản xuất xe hơi hạng hai trở thành đối thủ cạnh tranh chính trên toàn cầu.

DAIM ZAINUDDIN: Với tư cách là bộ trưởng tài chính của Malaysia, Daim, một người được Mahathir Mohamad ủng hộ mạnh mẽ, là quan chức kinh tế giàu quyền lực nhất của đất nước, dẫn đầu trong công cuộc tư nhân hóa và tự do hóa của chính phủ.

DENG XIAOPING (ĐẶNG TIỂU BÌNH): Là một lãnh đạo xuất sắc của Trung Quốc, Đặng Tiểu Bình đấu tranh cho những công cuộc cải cách vào cuối những năm 70, đầu những năm 80 của thế kỷ trước, giúp chuyển biến nền kinh tế Trung Quốc từ mô hình kinh tế kế hoạch tập trung sang phương thức phát triển dựa vào thương mại, đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp tư nhân. Ông là người đã biến Trung Quốc thành một cường quốc.

FUNG HON-CHU (PHÙNG HÁN CHU), VICTOR FUNG (PHÙNG QUỐC KINH) VÀ WILLIAM FUNG (PHÙNG QUỐC LUÂN): 3 người họ Phùng đã quản lý công ty thương mại Hồng Kông Li & Fung. Họ đóng vai trò tiên phong trong việc phát triển mô hình "sản xuất không biên giới" mà qua đó sản phẩm hàng hóa được lắp ráp từ linh kiện sản xuất tại nhiều nước khác nhau để nhằm hạ thấp hơn nữa chi phí sản xuất.

GOH KENG SWEE (NGÔ KHÁNH THỤY): Là một Bộ trưởng phục vụ lâu năm trong chính phủ Singapore, Ngô Khánh Thụy là cánh tay mặt của Lý Quang Diệu và là một người đề xướng không biết mệt mỏi công cuộc công nghiệp hóa tại Singapore.

BACHARUDDIN JUSUF (B.J) HABIBIE: Là một Bộ trưởng chính phủ Indonesia đồng thời là một kỹ sư hàng không, Habibie chủ trương triển khai một chương trình tiêu tốn nhiều tiền của nhằm xây dựng ngành công nghiệp nặng của đất nước. Quan niệm của Habibie về phát triển kinh tế theo sự lãnh đạo của nhà nước đã thách thức tư tưởng thị trường tự do của nhóm Mafia Berkeley. Habibie trở thành tổng thống Indonesia sau khi Suharto từ chức năm 1998.

MOHAMAD "BOB" HASAN: Là một bạn chơi gôn của Tổng thống Indonesia Suharto, Hasan là một hình mẫu tiêu biểu của doanh nhân "dựa quyền dựa thế", người đã trở thành một ông trùm gỗ hàng đầu của Indonesia.

Hasan đã từng có lần tự nhận mình là “Chúa tể rừng xanh”.

ALAN HASSENFELD: Là cựu chủ tịch của công ty sản xuất đồ chơi Mỹ Hasbro, Hassenfeld phát triển mối quan hệ với các nhà công nghiệp châu Á, trong đó có nhà công nghiệp Hồng Kông Lý Gia Thành, vào cuối những năm 60 - đầu những năm 70 của thế kỷ 20, khi ngành sản xuất đồ chơi Mỹ bắt đầu chuyển hoạt động sản xuất sang châu Á.

SOICHIRO HONDA: Là doanh nhân sản xuất động cơ thành công nhất thời kỳ sau Chiến tranh Thế giới thứ II, một Honda xông xáo đã xây dựng sự nghiệp kinh doanh của mình bằng những thành tựu đột phá công nghệ quan trọng. Honda nổi tiếng vì dám thách thức lại những mệnh lệnh của giới chức quản lý đầy quyền lực thuộc Bộ Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản (MITI). Công ty của ông là nhà sản xuất xe hơi đầu tiên của Nhật Bản mở nhà máy ở Mỹ.

HU YAO-BANG (HỒ DIỆU BANG): Giữ chức Tổng bí thư Đảng Cộng sản Trung Quốc, Hồ Diệu Bang là người ủng hộ chính đối với Đặng Tiểu Bình và là một trong những nhà cải cách hăng hái nhất của Trung Quốc.

MASARU IBUKA: Là một người đồng sáng lập công ty Sony của Nhật Bản, Ibuka là một kỹ sư thông minh, tài ba đứng đằng sau nhiều sản phẩm nổi tiếng của Sony.

HAYATO IKEDA: Là thủ tướng Nhật Bản vào đầu thập niên 60 của thế kỷ 20, Ikeda xây dựng lòng tin vào nền kinh tế Nhật Bản bằng cách phát động một kế hoạch tăng gấp đôi thu nhập quốc dân trong vòng 10 năm.

SHOICHIRO IRIMAJIRI: Là nhà quản lý của nhà máy sản xuất xe hơi đầu tiên của Honda tại Mỹ vào những năm 1980, Irimajiri lắm mưu nhiều kế

trở thành gương mặt đại diện của các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản tại Mỹ. Ông được biết đến với cái tên “Ông Iri.”

JOHN JOYCE: Là Tổng giám đốc Tài chính của IBM, Joyce chịu trách nhiệm đàm phán trong thương vụ bán bộ phận sản xuất máy vi tính cá nhân của IBM cho công ty máy tính Trung Quốc Lenovo.

KIM DAE JUNG: Là người đi đầu trong cuộc đấu tranh cho nền dân chủ Hàn Quốc, Kim đã chống đối nhiều nhân vật độc tài của nước này trong suốt hơn 2 thập niên. Ông được bầu làm tổng thống năm 1997 và chèo chống đưa Hàn Quốc vượt qua cuộc Khủng hoảng tài chính châu Á.

KIM WOO CHOONG: Là nhà sáng lập hay khoa trương của tập đoàn Daewoo, Kim trở thành một ông trùm kinh doanh được biết đến nhiều nhất và hiện diện ở nhiều nơi trên thế giới nhất của Hàn Quốc. Một số sai lầm trong quản lý của Kim đã gây ra một trong những vụ phá sản lớn nhất trong thời kỳ Khủng hoảng tài chính châu Á.

F.C. KOHLI: Kohli độc đoán được biết đến với tư cách là cha đẻ của ngành công nghệ thông tin Ấn Độ. Ông đã biến công ty Tư vấn Tata thành nhà cung cấp các dịch vụ công nghệ thông tin quốc tế đầu tiên của Ấn Độ.

LEE KUAN YEW (LÝ QUANG DIỆU): Là thủ tướng đầu tiên của Singapore, Lý Quang Diệu xây dựng những chính sách kinh tế đầy sáng tạo biến đảo quốc sư tử thành một trung tâm tài chính và công nghiệp lớn của khu vực và thế giới. Luận cứ “những giá trị châu Á” và quan điểm chỉ trích nền dân chủ phương Tây của Lý Quang Diệu cũng khiến ông trở thành một trong những nhân vật gây nhiều tranh cãi nhất của *Châu Á thần kỳ.*

LI KA-SHING (LÝ GIA THÀNH): Là chủ tịch của Tập đoàn Hòa Ký

Hoàng Phố (Hutchison Whampoa) Hồng Kông, Lý Gia Thành vươn lên từ một nhà sản xuất hoa nhựa nhỏ bé thành một trong những người giàu nhất châu Á. Thành công đầy kinh ngạc của Lý Gia Thành đã mang lại cho ông biệt danh "Siêu nhân".

LI KUO-TING (LÝ QUỐC ĐỈNH): Xuất thân là một nhà vật lý học, Lý Quốc Đỉnh đóng vai trò là người hoạch định chính sách chủ chốt ở Đài Loan trong 4 thập niên. Những ý tưởng của ông đã giúp cho hòn đảo này trở thành nhà xuất khẩu kiêm sản xuất hàng điện tử chủ chốt.

LIU CHUANZHI (LIỄU TRUYỀN CHÍ): Nguyên là một nhà nghiên cứu của chính phủ Trung Quốc, Liễu Truyền Chí dám mạo hiểm lớn khi quyết định thành lập công ty sản xuất máy vi tính cá nhân Lenovo. Với tư cách là công ty đa quốc gia đầu tiên của Trung Quốc, thương vụ mua bộ phận sản xuất máy vi tính IBM của Liễu Truyền Chí đánh dấu những tham vọng toàn cầu ngày càng lớn của nước này.

MARY MA (MÃ TUYẾT CHINH): Là Giám đốc Tài chính của công ty sản xuất máy tính Trung Quốc Lenovo, Mã Tuyết Chinh đã dẫn dắt việc theo đuổi mua bộ phận sản xuất máy vi tính cá nhân của IBM.

MAHATHIR MOHAMAD: Là Thủ tướng của Malaysia suốt 22 năm, cựu bác sĩ y khoa Mahathir đã nỗ lực phát triển đất nước nhiệt đới này theo kinh nghiệm của Nhật Bản và Hàn Quốc. Ông được biết đến với những tuyên ngôn đả kích phương Tây và người Do Thái hơn là qua những thành tựu kinh tế của Malaysia dưới sự lãnh đạo của ông.

SRIDHAR MITTA: Là một kỹ sư tài năng, Mitta đóng vai trò hỗ trợ cho sự nổi lên của doanh nghiệp Ấn Độ Wipro trong những năm 80 của thế kỷ trước thành một công ty công nghệ thông tin và vi tính.

AKIO MORITA: Là người đồng sáng lập công ty Sony đồng thời là một doanh nhân nổi tiếng nhất của châu Á, Morita là bậc thầy về marketing đứng đằng sau thành công của Sony. Khi nổ ra nhiều cuộc tranh chấp thương mại giữa Nhật với Mỹ vào những năm 80 của thế kỷ trước, Morita là người nhiệt thành bảo vệ Nhật Bản.

NARAYANA MURTHY: Là một người từng ủng hộ chủ nghĩa xã hội, Murthy xây dựng Infosys của Ấn Độ từ một doanh nghiệp nhỏ bé có trụ sở đặt tại căn hộ của mình thành một trong những nhà cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin chủ chốt của thế giới.

TAIICHI OHNO: Là một kỹ sư của Toyota, Ohno đã sáng tạo ra Hệ thống sản xuất Toyota, một phương pháp sản xuất xe hơi năng suất cao được biết đến với cái tên phương pháp sản xuất "tinh gọn".

PARK CHUNG HEE: Là vị tướng lãnh đạo cuộc đảo chính tại Hàn Quốc năm 1961, Park lãnh đạo đất nước trong 18 năm. Ông là người lèo lái kinh tế Hàn Quốc phát triển theo sự chỉ đạo của nhà nước, là người đã đưa ra những chính sách tạo nên các *chaebol* - tập đoàn kinh doanh gia đình trị khổng lồ của Hàn Quốc.

PARK TAE JOON: Là một tướng lĩnh của quân đội Hàn Quốc và là đồng nghiệp của Park Chung Hee, Park Tae Joon đã tạo lập nên ngành luyện thép của nước này.

AZIM PREMJI: Là chủ tịch của Wipro, Premji đã biến công ty gia đình chuyên sản xuất dầu thực vật thành một trong những nhà cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin hùng mạnh nhất Ấn Độ. Ngày nay, ông còn là một trong những người giàu nhất nước này.

SUBRAMANIAN RAMADORAI: Là đại diện đầu tiên của công ty Tata Consultancy tại New York, Ramadorai đã có công phát triển nhà cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin thành một doanh nghiệp quốc tế chủ chốt. Sau này, ông trở thành tổng giám đốc điều hành của Tata Consultancy.

P.V. NARASIMHA RAO: Là một công chức lâu năm của đảng Quốc Đại Ấn Độ, Rao trở thành thủ tướng trong bối cảnh khủng hoảng tài chính năm 1991. Ông đã làm cả nước kinh ngạc với vai trò là một trụ cột chính trị của nỗ lực cải cách kinh tế.

RAMAN ROY: Được biết đến với tư cách là cha đẻ của ngành dịch vụ Thuê ngoài quy trình kinh doanh (business-processing outsourcing – BPO) của Ấn Độ, Roy là người đã sáng lập ra ngành dịch vụ chăm sóc khách hàng của nước này.

ROBERT RUBIN: Là Bộ trưởng Tài chính Mỹ, Rubin đã giúp tổ chức các chương trình cứu trợ đối với những nền kinh tế châu Á gặp lao đao trong thời kỳ Khủng hoảng tài chính châu Á.

SHIGERU SAHASHI: Sahashi là một thứ Trưởng gây nhiều tranh cãi trong Bộ Thương mại và Công nghiệp đầy quyền lực của Nhật Bản (MITI). Ông là hiện thân cho sự can thiệp chỉ đạo nền kinh tế của chính phủ Nhật.

EMIL SALIM: Là một Bộ trưởng lâu năm trong chính quyền của Suharto tại Indonesia, Salim là hạt nhân nòng cốt của "Nhóm Mafia Berkeley" tức nhóm các nhà kinh tế học đã lèo lái chính sách của Indonesia suốt gần 30 năm.

STAN SHIH (THI CHẤN VINH): Là người sáng lập ra công ty sản xuất máy tính cá nhân Acer, Thi Chấn Vinh là một trong những ông tổ của ngành

vi tính Đài Loan. Ông cũng để lại dấu ấn của mình lên ngành vi tính toàn cầu bằng cách phát minh ra mô hình lắp ráp máy tính kiểu “thức ăn nhanh”.

MANMOHAN SINGH: Là một nhà kinh tế học ăn nói nhỏ nhẹ, vào đầu thập niên 1990, với tư cách là Bộ trưởng Tài chính, Singh đã đi đầu trong nỗ lực định hướng lại con đường phát triển của nền kinh tế Ấn Độ tiến tới mục tiêu thị trường quốc tế. Sự thay đổi về định hướng này đã khởi động sự tăng trưởng nhanh chóng của đất nước. Năm 2004, Singh trở thành Thủ tướng Ấn Độ.

SUHARTO: Nguyên là một tướng lĩnh quân đội chỉ huy Indonesia từ năm 1966 đến năm 1998, Suharto đã đạt được một thành tích xuất sắc trong việc giảm đói nghèo ở quốc gia đông dân thứ 4 trên thế giới. Tuy nhiên, chế độ độc tài của ông cũng đầy vấn nạn tham nhũng và gia đình trị. Ông bị buộc phải từ chức vào năm 1998 giữa lúc xảy ra Khủng hoảng tài chính châu Á. Giống như nhiều người Indonesia, họ tên của ông chỉ có duy nhất một từ.

SUN YUN-SUAN (TÔN VẬN TOÀN): Là viện trưởng Viện Hành chính Đài Loan, Tôn ủng hộ các chính sách chính giúp phát triển những ngành công nghệ có nhiều ảnh hưởng nhất của hòn đảo này.

H.C. ĐINH VÀ KENNETH TING (ĐINH NGỌ THỌ): Cha con nhà họ Đinh đã xây dựng Kader Industrial thành công ty sản xuất đồ chơi chính của châu Á và là một trong những công ty chuyển hướng sang sản xuất tại Trung Quốc đại lục sớm nhất.

EIJI TOYODA: Là thành viên của gia đình sáng lập ra hãng Toyota, Toyoda giám sát sự phát triển của Hệ thống sản xuất Toyota cũng như sự mở rộng thành công của công ty sang thị trường Mỹ.

WAN LI (VẠN LÝ): Là một Ủy viên của Đảng Cộng sản Trung Quốc đồng thời là người được Đặng Tiểu Bình tin tưởng, Vạn Lý giữ vai trò tiên phong trong cải cách lĩnh vực nông nghiệp của Trung Quốc thông qua chủ trương vận động các hộ nông dân ủng hộ chương trình hợp tác hóa.

ALI WARDHANA: Là thành viên nòng cốt của nhóm Mafia Berkeley tại Indonesia đồng thời là người giữ chức Bộ trưởng Tài chính trong một thời gian dài, Wardhana góp phần vạch ra những chính sách kinh tế thị trường tự do đem đến Phép màu cho Indonesia.

JACK WELCH: Là giám đốc điều hành của công ty General Electric, Welch giúp phát triển các ngành dịch vụ Thuê ngoài quy trình kinh doanh (BPO) và công nghệ thông tin của Ấn Độ bằng cách nâng cao uy tín quốc tế của khu vực này **.**

WIDJOJO NITISASTRO: Là một nhà kinh tế tài năng, Widjojo đóng vai trò lãnh đạo không chính thức của nhóm hoạch định chính sách kinh tế tại Indonesia, nhóm Mafia Berkeley. Ông thúc giục các thành viên khác trong nhóm ứng dụng những kiến thức kinh tế có được qua đào tạo bài bản của họ thành những chính sách hữu ích để phát triển đất nước.

ALBERT WINSEMIUS: Nhà kinh tế học người Hà Lan đã trở thành cố vấn chính cho Lý Quang Diệu ở Singapore và có nhiều ảnh hưởng lên một số chính sách quan trọng nhất của quốc gia này.

YANG YUANQING (DƯƠNG NGUYÊN KHÁNH): Là một nhà điều hành trẻ và năng nổ, Dương Nguyên Khánh đã thiết lập chiến lược đưa Lenovo thành nhà sản xuất máy vi tính cá nhân lớn nhất Trung Quốc. Với tư cách là giám đốc điều hành, Dương Nguyên Khánh đóng vai trò chính trong việc quản lý Lenovo sau thương vụ lịch sử mua bộ phận sản xuất máy vi tính

của IBM.

ZHANG RUIMIN (TRƯƠNG THỤY MẪN): Là giám đốc điều hành của Haier – tập đoàn sản xuất hàng gia dụng lớn nhất Trung Quốc, Trương Thụy Mẫn đã làm nên lịch sử khi mở nhà máy đầu tiên của Trung Quốc tại Mỹ để sản xuất tủ lạnh.

ZHAO ZIYANG (TRIỆU TỬ DƯƠNG): Là Tổng Bí thư Đảng Cộng sản Trung Quốc, Triệu Tử Dương là nhà cải cách kinh tế sáng tạo nhất và cũng là nhân vật quan trọng nhất kế sau Đặng Tiểu Bình trong công cuộc đổi mới kinh tế của Trung Quốc.

ZHU RONGJI (CHU DUNG CƠ): Là thủ tướng Trung Quốc, tài hoạch định chính sách kinh tế đầy sáng tạo của Chu Dung Cơ đã củng cố công cuộc cải cách của Đặng Tiểu Bình và tự do hóa hơn nữa nền kinh tế Trung Quốc. Thành tựu quan trọng nhất của ông là dẫn dắt Trung Quốc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO).

---

[1] . *Licence Raj hay còn gọi là Permit Raj, là những loại giấy tờ, thủ tục… rất phức tạp, gây khó khăn cho việc thành lập doanh nghiệp ở Ấn Độ trong những năm từ 1947-1990. – ND*

GIỚI THIỆU
VÀI SUY NGHĨ VỀ CÁCH THỨC NHỮNG PHÉP MÀU XẢY RA NHƯ THẾ NÀO

Ước vọng của con người vĩ đại nhất trong thời đại của chúng ta

là lau khô mọi giọt lệ trên tất cả mọi đôi mắt.

JAWAHARLAL NEHRU

Vừa ngay khi tôi quay trở lại bàn làm việc của mình thì mật vụ Hàn Quốc gọi điện đến.

Tôi là phóng viên tại Hàn Quốc cho tờ *Wall Street Journal* , đang sống tại Hàn Quốc. Đất nước này, vào thời điểm đó, tháng 12/1997, đang ở dưới đáy sâu nhất của cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á. Các công ty phá sản ngã rạp, tỉ lệ thất nghiệp tăng vọt, thị trường chứng khoán và tiền tệ (đồng Won) trong nước mất giá không phanh. Hàn Quốc gần như đã cạn kiệt ngoại tệ và đối mặt với khả năng không thanh toán được nợ quốc tế của mình. Tháng 11/1997, Tổng thống Hàn Quốc phải quay sang Quỹ Tiền tệ quốc tế (IMF) để cầu xin một sự giải cứu, một điều mà trong con mắt của người Hàn Quốc là sự nhục nhã, mất mặt. Nhưng dù sao, gói hỗ trợ 58 tỉ USD mà IMF đã hứa cũng có tác dụng chút ít, thậm chí còn làm chậm lại sự đi xuống của nền kinh tế theo đường xoắn ốc. Bị kẹt chặt trong tình trạng bất ổn định và hỗn loạn, người Hàn Quốc lo sợ vẫn chưa đến lúc xảy ra điều tồi tệ nhất. Nền kinh tế đất nước đang đứng bên bờ vực sụp đổ hoàn toàn.

Và cuộc điện thoại từ cơ quan mật vụ Hàn Quốc đã đến với tôi trong bối cảnh như vậy. Tôi vừa mới tham dự một cuộc họp kéo dài một tiếng đồng hồ tại Đại sứ quán Mỹ cùng với Stephen Bosworth, Đại sứ Mỹ vừa được bổ

nhiệm công tác tại Hàn Quốc, người đã thông báo vắn tắt về tình hình khủng hoảng kinh tế của Hàn Quốc cho tôi cùng với hai phóng viên khác là người của Washington. Sau đó, tôi quyết định tận hưởng ngày mùa đông trong trẻo và đi bộ 20 phút từ tòa nhà Đại sứ quán hình hộp xuôi xuống phố Sejong-ro, con phố chính của thủ đô Seoul, về trụ sở văn phòng *Wall Street Journal* gần Tòa Thị chính. Tôi nhận được cuộc điện thoại đó ngay khi tôi vừa về.

Người gọi tự giới thiệu mình là một nhân viên của cơ quan mật vụ Hàn Quốc và không buồn cho tôi biết tên của anh ta. "Chúng tôi muốn biết ngài đại sứ đã nói gì với anh" – anh ta hỏi.

Tôi thoáng chút kinh ngạc. Những cuộc điện thoại từ cơ quan mật vụ không phải là chuyện hiếm gặp tại trụ sở văn phòng *Wall Street Journal* . Dù Hàn Quốc đã là một nền dân chủ suốt 10 năm qua nhưng những thói quen kiểm soát giới truyền thông một cách độc đoán vẫn cứ tồn tại một cách dai dẳng. Song điều mà tôi ngạc nhiên là không hiểu vì sao chính phủ Hàn Quốc biết về cuộc gặp nhanh đến mức vậy. Các mật vụ chưa bao giờ nắm được thông tin kiểu này.

Tôi cho rằng họ biết như vậy là đã đủ rồi. Trong 2 năm làm việc tại văn phòng này, tôi đã học được một điều: cách tốt nhất để ứng phó với những cuộc gọi như vậy là không nói gì cả. Chính phủ Hàn Quốc biết càng ít về những gì tôi đang làm thì càng tốt. Vì vậy, tôi trả lời: "Tôi không hiểu anh đang nói đến việc gì."

Người đàn ông bí ẩn khăng khăng gặng hỏi. "Chúng tôi biết anh vừa đến văn phòng của ngài đại sứ. Chúng tôi muốn biết ngài đại sứ đã nói gì với anh."

Tôi bắt đầu phỏng đoán điều gì xảy ra: các quan chức chính phủ mắc bệnh

hoang tưởng của Hàn Quốc chắc hẳn đã cho rằng ngài đại sứ đang chỉ đạo cho cánh báo chí của chúng tôi phải đưa những nội dung gì cho các bài báo ngày mai, một thông lệ thường gặp trong giới truyền thông Hàn Quốc. Họ phải đích thân làm rõ một thứ đại loại như là một âm mưu chống lại Hàn Quốc mà các nhà ngoại giao Mỹ và báo chí quốc tế đang toan tính. Tôi đã bị đặt vào diện tình nghi tại Hàn Quốc vì những bài báo của mình viết về cuộc Khủng hoảng. Các đồng nghiệp của tôi và tôi là những phóng viên đầu tiên cảnh báo về tai họa sắp xảy ra với Hàn Quốc và báo chí nước này đã đổ lỗi cho chúng tôi là người gây ra cuộc Khủng hoảng. Tôi phải mất nhiều tuần chống đỡ những lời phê bình chỉ trích và những lá thư giận dữ từ Bộ Tài chính đang hốt hoảng của Hàn Quốc.

Tuy nhiên, bất chấp chính phủ Hàn Quốc nghĩ gì, tôi cũng không có ý định tiết lộ nội dung trao đổi ngắn gọn của Bosworth cho cơ quan CIA phiên bản Hàn Quốc. “Anh sẽ phải đọc nó trên báo ra ngày mai giống như tất cả mọi người khác thôi.” Tôi trả lời và cúp máy.

Tôi thường dễ bị tức giận với những mật vụ hay quấy rầy của Hàn Quốc nhưng lần này, tôi cảm thấy tội nghiệp cho họ. Bản thân tôi cũng bị xúc động trước chấn thương mà cuộc Khủng hoảng đang gây ra ở Hàn Quốc, đất nước đang trở thành ngôi nhà thứ hai của tôi. Hơn 40 năm qua, người Hàn Quốc đã quen với tăng trưởng kinh tế và thu nhập mỗi lúc một tăng. Cuộc Khủng hoảng đã xuất hiện trước mặt họ như một cơn ác mộng không thể nào lý giải nổi. Tất cả những thành quả to lớn của họ, thành quả mà họ đã giành được bằng nỗ lực phi thường, dường như sắp sửa trôi tuột mất trong thời gian chỉ còn tính bằng ngày. Trong trạng thái choáng váng, những nhà quản lý thất nghiệp quá xấu hổ không dám thông báo với gia đình của mình rằng họ đã mất việc làm nên vẫn tiếp tục vận những bộ đồ xanh đen đặc trưng của giới làm công ăn lương, giả vờ đi đến công sở mỗi sáng. Họ bỏ cả ngày trốn ở các

công viên cạnh dốc núi ở những vùng ngoại ô Seoul. Các bà nội trợ tình nguyện bán các món nữ trang vàng bạc quí giá của mình cho chính phủ để nhận về đồng Won vô giá trị trong một nỗ lực hi sinh vô ích nhằm làm đầy lại ngân khố trống rỗng của đất nước. Vị Bộ trưởng Tài chính lớn tuổi của Hàn Quốc, người không may đã lên nhậm chức giữa lúc Khủng hoảng xảy đến, sau đó đã bị các công tố viên đang trong tâm trạng đầy căm uất tống thẳng vào tù.

Người Mỹ và Tây Âu, những người nếm trải cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu 2008-2009 có mức độ tàn phá khủng khiếp sự giàu có thịnh vượng, công ăn việc làm và niềm hi vọng, đã bắt đầu cảm thông với tâm trạng bất an và khiếp sợ mà một người Hàn Quốc bình thường phải hứng chịu khi đó. Bất kỳ một người Hàn Quốc trên 30 tuổi nào cũng đều nhớ cảnh nghèo đói bần cùng mà đất nước đã chịu đựng và những sự hi sinh đau đớn mà đất nước phải trả giá để lê bước thoát khỏi tình cảnh cơ hàn đó. Kể từ đầu thập niên 60 của thế kỷ 20, người Hàn Quốc phải làm việc trong các nhà máy tồi tàn, tằn tiện chắt bóp để tự mình xây dựng một cuộc sống tốt đẹp hơn. Họ từ bỏ những quyền tự do công dân và tự do cá nhân để nhượng bộ các chế độ độc tài chuyên chế trong quá trình tìm kiếm sự phát triển kinh tế quốc gia. Và họ đã giành được thắng lợi. Chỉ trong vòng 35 năm, người Hàn Quốc đã biến một đất nước nghèo hơn Liberia, Zimbabwe và Iraq thành một thành viên của câu lạc bộ các nước giàu – Tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế (OECD).

Sự bùng nổ kinh tế của Hàn Quốc không đơn giản chỉ là một con đường đi đến sự thịnh vượng. Nó còn định rõ mục tiêu của đất nước, đem lại ý thức tự hào và tự tin hiếm thấy trong lịch sử 5.000 năm của Hàn Quốc và nâng đất nước lên một vị thế được trọng vọng và có nhiều quyền lực trong nền kinh tế toàn cầu. Có thể nói, điều tương tự đã xảy ra ở hầu hết các nước tại châu Á. Từ Ấn Độ đến Nhật Bản, các nước vừa mới nổi lên gần đây từ hàng thế kỷ

chịu ách đô hộ của thực dân hay sự tàn phá của chiến tranh và cách mạng đã tự mình vươn thành những quốc gia hiện đại bằng những nỗi vất vả gian truân trong phát triển kinh tế, bằng những thử thách hi sinh và cuối cùng gặt hái được thành công.

May mắn thay cho Hàn Quốc và các nước láng giềng, ngay chính cuộc Khủng hoảng tài chính cũng chỉ là một quãng tạm dừng ngắn ngủi trong quá trình tiến bộ không ngừng của châu Á. Kể từ thập niên 50 của thế kỷ 20 đến nay, những thành tựu kinh tế đạt được tại châu Á gần như là không thể lý giải nổi. Châu Á đã làm nên một cuộc bùng nổ phát triển kinh tế bền vững nhất trong lịch sử hiện đại, một sự gia tăng ồ ạt trong thu nhập đem lại những lợi ích chưa từng có tiền lệ về của cải vật chất và cơ hội kinh tế cho 3 tỉ người.

Điều kỳ diệu đã tạo ra một sự gia tăng gần như không thể tin nổi về của c chất.			
TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG THU NHẬP QUỐC DÂN THEO ĐẦU NGƯ (TÍNH THEO TỈ GIÁ QUY ĐỔI USD HIỆN THỜI)			
QUỐC GIA/ VÙNG LÃNH THỔ	1965	2007	PHẦN TRĂM
Hàn Quốc	130	19.690	15.046 %
Đài Loan	204	15.078	7.291 %
Singapore	540	32.470	5.913 %

Hồng Kông	710	31.610	4.352 %
Nhật Bản	890	37.670	4.133 %
Thái Lan	130	3.400	2.515 %
Trung Quốc	100	2.360	2.260 %
Indonesia *	70	1.650	2.257 %
Malaysia	330	6.540	1.882 %
Ấn Độ	110	950	764 %

** Số liệu thống kê mới nhất là vào năm 1969.*

Nguồn: Ngân hàng Thế giới; Tổng Cục phân bổ ngân sách, tài chính và thống kê Đài Loan.

Các nhà kinh tế gọi đó là Sự thần kỳ của kinh tế châu Á và nó chắc chắn phải là một phép màu. Năm 1981, Đông Á có tỉ lệ đói nghèo cao nhất trong tất cả các khu vực trên thế giới, với gần 80% dân số sống với thu nhập chưa đầy 1,25 USD/ngày. Năm 2005, tỉ lệ này giảm xuống còn 18%. (So với châu Phi, tỉ lệ người dân vùng Hạ Sahara của châu lục này sống ở mức cực nghèo hầu như vẫn giữ nguyên không đổi là 50% trong suốt cùng thời kỳ thống kê). [1] Hàng trăm triệu người dân châu Á, những người đã phải chân lấm tay bùn trên những cánh đồng lúa lúa nước, ở trong những căn nhà tranh vách đất và

sống với những bữa ăn chỉ đủ để duy trì sự sống, giờ đây đang làm việc trong những tòa nhà chọc trời xây dựng theo kết cấu thép, xung quanh ốp kính được trang bị máy điều hòa nhiệt độ; sống trong những tòa cao tầng sang trọng với những chiếc tủ lạnh chất đầy đồ ăn thức uống và thưởng thức những tách cà phê sữa Starbucks thượng hạng. Cách đây 40 năm, hầu hết người dân châu Á chỉ may mắn được học tiểu học. Giờ đây, nhiều người đã cho con cái của mình đi du học ở những trường đại học tốt nhất nước Mỹ. Trong những năm 1950, các nền kinh tế châu Á chỉ đủ sức nuôi được người dân của chính mình. Ngày nay, người châu Á sản xuất con chip thẻ nhớ, màn hình LCD và máy tính xách tay nhiều hơn bất kỳ ai trên thế giới.

Sự chuyển biến này đã thu hút tôi hướng tới châu Á. Khi còn là một sinh viên đại học, tôi đã đọc đôi chút về phát triển kinh tế và tôi muốn trải nghiệm điều này trong đời sống thực với thời gian thực. Châu Á không làm tôi thất vọng. Mỗi lần tôi bắt tàu điện trên không (Skytrain) chạy xuyên qua thủ đô Bangkok chậtních người hay đón một chiếc taxi Ambassador cũ chạy vòng quanh New Delhi hoặc tản bộ xuôi theo những con đường sầm uất náo nhiệt của Thượng Hải, tất cả những thành phố này đều trông như giàu có hơn và hiện đại hơn so với những lần viếng thăm trước đó của tôi. Châu Á đang thay đổi từng ngày.

Chuyến thăm châu Á đầu tiên của tôi là vào năm 1991, với tư cách là một sinh viên thực tập ở tạp chí *Far Eastern Economic Review* , văn phòng tại New Delhi. Trước đó, tôi chưa từng đến một đất nước nào kém phát triển như Ấn Độ. Sự nghèo đói đã làm cho tôi bị sốc. Tại Kolkata (tên cũ là Calcutta), tôi không thể nào bước ra khỏi khách sạn của mình mà không bị những đám trẻ đường phố vây bám từng bầy xung quanh, tất cả chúng đều kéo áo tôi để xin tiền. Tôi mua cho chúng những nải chuối. Tại Varanasi, thành phố linh thiêng nhất của những người theo đạo Hindu, tụ tập bên bờ con sông Hằng

thiêng liêng là những người dân địa phương đang dành cả buổi sáng tắm rửa, đánh răng và giặt giũ quần áo bằng thứ nước bốc mùi hôi thối, bị ô nhiễm vì nước thải chưa qua xử lý từ những cống hở của thành phố đổ xuống đây. Ban đầu, tôi phát hiện mình đã cho cạn túi nhưng sau vài tuần, qui mô và mức độ của sự thống khổ quá lớn đến nỗi cách duy nhất để tồn tại là tôi phải tự miễn nhiễm bản thân mình trước sự nghèo đói bần cùng đó. Tôi cảm thấy mình có lỗi nhưng tình trạng tuyệt vọng của Ấn Độ khiến tôi chẳng còn sự lựa chọn nào khác.

Ngày nay, cái đói cái nghèo vẫn còn tồn tại ở nhiều nơi trên đất nước Ấn Độ nhưng một sức sống kinh tế vốn là điều không thể tưởng tượng được trong chuyến thăm đầu tiên của tôi đã hiện diện ở một phạm vi rộng không kém. Từ Mumbai cho đến Chennai, nhiều lao động trẻ có tay nghề, ăn mặc bảnh bao chen nhau đến những rạp chiếu phim đa năng trong khi các tài xế taxi nói chuyện liến thoắng qua điện thoại di động. Tại thành phố Hồi giáo cũ Hyderabad ở miền nam Ấn Độ, các khu công nghệ hoành tráng mọc lên cách ngôi chợ truyền thống của thành phố, nơi các nghệ nhân vẫn đe các lá vàng, lá bạc bằng những chiếc búa cũ kỹ, chỉ một vòng lái xe ngắn. Ngay cả Kolkata cũng đã hồi sinh. Các nhà hàng dọc phố Park, một con đường lớn nổi tiếng với ánh đèn đêm và những quán ăn, đã trở nên sầm uất tấp nập với những thực khách nói chuyện ồn ào và một niềm tin vô tận.

Làn sóng gia tăng ồ ạt của cải vật chất mới mẻ này đã có tác động vượt ra ngoài phạm vi châu Á. Phép màu đã đem lại cho châu lục này một tiếng nói có tầm ảnh hưởng đến các vấn đề thế giới nhiều hơn so với những gì mà họ đã có suốt hàng trăm năm qua, có lẽ là từ thế kỷ 14, khi các đại hãn Mông Cổ thống trị suốt từ Moscow, qua Baghdad đến Quảng Châu. Lần đầu tiên, các thị trường chứng khoán tại Hồng Kông và Thượng Hải đã trở thành cơ sở quyết định điều gì xảy ra tại phố Wall. Những tuyên bố của lãnh đạo các

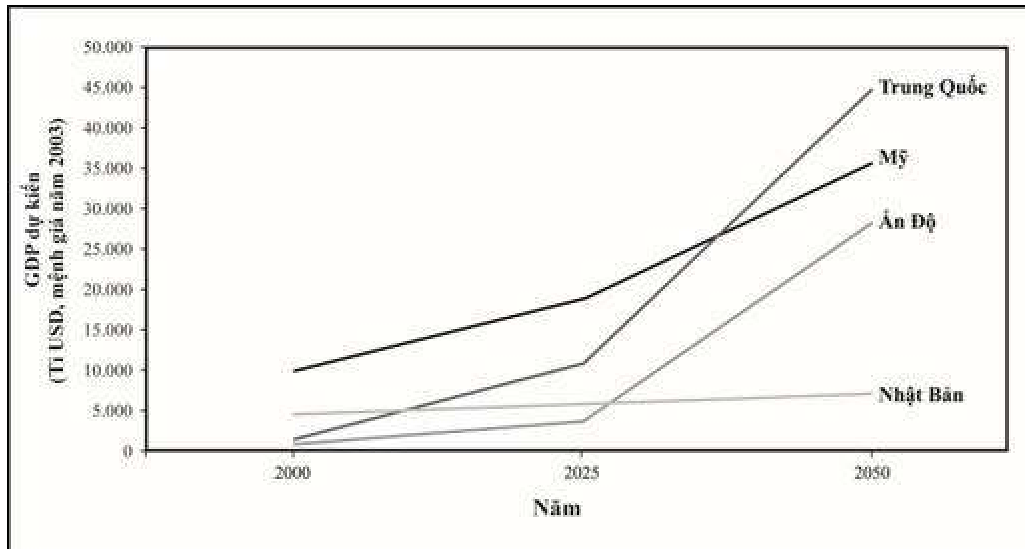
ngân hàng trung ương tại Tokyo và Bắc Kinh gần như cũng được theo dõi chặt chẽ giống như tuyên bố của chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Mỹ. Các nhà đầu tư châu Á đã trở thành những nhân vật quan trọng trong các thị trường chứng khoán, tiền tệ và bất động sản toàn cầu. Đi cùng với quyền lực kinh tế đó chắc chắn là quyền lực chính trị. Được hậu thuẫn bởi những nền kinh tế đang tăng trưởng, các quốc gia châu Á đang theo đuổi những lợi ích chiến lược của mình một cách xông xáo hơn so với những gì mà họ đã làm trong nhiều thế kỷ trước. Sự háo hức tìm kiếm các nguồn tài nguyên thiên nhiên của họ đã làm dấy lên cuộc cạnh tranh dữ dội đối với các nguồn năng lượng và nguyên liệu thô toàn cầu. Các nước châu Á đã phát động một cuộc tấn công ngoại giao từ các phòng họp lớn tại Mỹ cho đến các thủ đô của châu Phi. Trung Quốc đặc biệt phô trương sức mạnh ngoại giao và tài chính mới của mình trong các vấn đề quốc tế then chốt như biến đổi khí hậu, tự do hóa thương mại, không phổ biến vũ khí hạt nhân và nhân quyền. Sự thần kỳ là chiều hướng đơn lẻ quan trọng nhất trong lịch sử thế giới kể từ cuối Chiến tranh Thế giới thứ II với tác động kéo dài và sâu rộng tới tương lai hơn cả sự tan rã của hệ thống xã hội chủ nghĩa Đông Âu hay cuộc chiến chống khủng bố.

Tại Mỹ và châu Âu, sự nổi lên của châu Á đã khiến người ta lo sợ rằng khu vực này sẽ lấn át, làm lu mờ vai trò của phương Tây. Nhà sử học người Anh Niall Ferguson viết rằng "sự đi xuống tương đối của phương Tây sẽ trở thành điều tất yếu" một khi châu Á hiện đại hóa và kết quả "không có gì khác hơn là thế giới sẽ thay đổi chiều hướng". [2] Suốt 30 năm qua, các chính trị gia, các nhà báo và các nhà kinh tế học đã cảnh báo về mối đe dọa đến từ châu Á. Clyde Prestowitz, một nhà đàm phán thương mại sau chuyển thành học giả chống tự do thương mại, đã liên tục dự báo từ cuối những năm 80 của thế kỷ 20 rằng một châu Á đang lên sẽ tiêu diệt nền kinh tế Mỹ. Kẻ đi chinh phạt đầu tiên được cho là Nhật Bản và sau đó mối đe dọa chuyển sang Trung

Quốc và Ấn Độ. Năm 2005, Prestowitz viết: "Dù nhanh hay chậm, các lực lượng vốn đem lại sự giàu có thịnh vượng và quyền lực cho châu Á cũng sẽ mang đến cho phương Tây hậu quả khủng hoảng và yêu cầu đòi hỏi phải điều chỉnh đau đớn. Xa dần vị trí dẫn đầu trong cuộc hành quân tiến tới tự do toàn cầu, Mỹ có thể rồi sẽ cảm thấy khó khăn trong việc gìn giữ một mức sống vừa phải và bảo vệ những quyền lợi sống còn của mình". Prestowitz cảnh báo độc giả Mỹ rằng các điều kiện xảy ra "sự kiện 11/9 trong kinh tế" có thể đã định hình. [3]

Dù chúng ta cần phải giữ tâm lý hoang mang sợ hãi này theo đúng quy luật phát triển của nó – chẳng hạn như nền kinh tế Trung Quốc vẫn còn chưa bằng ¼ qui mô của nền kinh tế Mỹ – nhưng cũng không thể chối cãi được rằng trong vài chục năm nữa, Mỹ sẽ phải đương đầu với một châu Á sở hữu một quyền lực kinh tế càng ngày càng lớn. Không phải phương Tây "đi xuống" mà là phương Đông đi lên. Sự vươn lên của châu Á đang tạo ra một thế giới mà ở đó nền kinh tế thế giới sẽ có không chỉ một cường quốc thống trị. Nhà kinh tế học Jeffrey Sachs viết năm 2004: "Khi trọng tâm kinh tế của thế giới chuyển sang châu Á, sự độc tôn thống lĩnh của Mỹ chắc chắn sẽ bị thu hẹp. Thế kỷ 21 có thể sẽ là một giai đoạn phát triển phồn thịnh và tiến bộ khoa học chưa từng có tiền lệ nhưng có thể cũng là một thời kỳ mà Mỹ sẽ phải học làm quen với việc trở thành một trong nhiều nền kinh tế thành công thay vì là một quốc gia không thể thay thế được của thế giới". [4] Trong một báo cáo có nhiều ảnh hưởng vào năm 2003, ngân hàng đầu tư Goldman Sachs đã dự báo, vào năm 2041, Trung Quốc sẽ soán ngôi vị là nền kinh tế lớn nhất thế giới từ Mỹ. Ấn Độ có thể sẽ qua mặt Nhật Bản vào năm 2032, trở thành nền kinh tế lớn thứ ba thế giới. Goldman cho rằng đến năm 2050, hai nền kinh tế Trung Quốc và Ấn Độ kết hợp lại sẽ lớn hơn gấp đôi qui mô nền kinh tế Mỹ. Báo cáo của Goldman kết thúc bằng một câu hỏi đơn giản nhưng thật đáng ngại: "Bạn đã sẵn sàng đón nhận điều này chưa?". [5]

Phép màu đang định hình lại nền kinh tế toàn cầu. Đến năm 2050, Trung Quốc sẽ giành ngôi vị nền kinh tế lớn nhất toàn cầu từ Mỹ; Ấn Độ đeo bám phía sau không bao xa.



Nguồn: Wilson, Dominic và Roopa Purushothaman, “Mơ cùng các nước BRIC * : Con đường tới năm 2050.”

(*) “BRIC” là từ chỉ nhóm các nước có nền kinh tế mới nổi và có tiềm lực quân sự như Brasil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc – những siêu cường tiềm năng – ND.

Tốt hơn là tất cả chúng ta nên sẵn sàng. Có rất ít lý do để tin rằng một ngày nào đó Phép màu sẽ sớm kết thúc. Nó vẫn là nhân tố chính quyết định các quan hệ kinh tế và các sự kiện toàn cầu trong tương lai gần. Châu Á có thể sẽ trải qua một cuộc khủng hoảng nhất thời giống như cuộc khủng hoảng đã khuấy động Hàn Quốc vào cuối thập niên 1990 trên con đường đi đến Phép màu. Các nền kinh tế có thể sẽ phát triển chậm lại hoặc thậm chí rơi vào suy thoái như đã từng trải qua trong suốt thời gian diễn ra tai ương khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008 hoặc đi lệch hướng vì tác động của tình hình

rối ren xã hội và biến động chính trị. Nhưng rốt cuộc, chúng ta vẫn đang nói về một Sự thần kỳ và giống như mọi điều thần kỳ khác, dù có thật hay mới chỉ tồn tại trong giả thuyết, tự trong bản chất của nó hay ở hiện tượng bên ngoài cũng gây ấn tượng sâu sắc. Năm 2005, tôi đi đến vùng cực tây của Trung Quốc và gặp Chen Xiangjian, khi đó là một nhân viên kinh doanh 32 tuổi, đeo kính cận, làm việc cho một công ty công nghiệp quốc doanh tại Trùng Khánh , một trong những trung tâm đô thị lớn nhất thế giới với 32 triệu dân. Chen Xiangjian kể với tôi cuộc sống của anh đã thay đổi như thế nào chỉ trong vòng 5 năm qua. Thu nhập của anh đã tăng gấp ba, anh đã sở hữu được một chiếc máy quay video kỹ thuật số của Sony, một máy vi tính xách tay và hai căn hộ, đang tính đến chuyện mua chiếc xe hơi đầu tiên của mình. Chen Xiangjian hào hứng nói về tương lai của riêng mình và thậm chí còn sôi nổi hơn khi nói về những viễn cảnh tươi sáng của con gái mới chỉ được 1 tuổi mình, Châu Châu. Anh dự báo: “Đến khi cháu bằng tuổi tôi bây giờ, cháu sẽ có cuộc sống tốt đẹp không thua gì một người thành công nhất trong xã hội Mỹ”. [6] Ở châu Á hiện đại, giấc mơ đó đang trở thành sự thật.

ĐỂ ĐÁNH GIÁ đúng mức độ huyền diệu của Phép màu như thế nào trong suốt thời gian qua, chúng ta cần phải nhìn lại thời kỳ châu Á đã khốn khổ ra sao vào đầu thập niên 50 của thế kỷ 20, khi câu chuyện của chúng ta bắt đầu. Hầu như tất cả mọi ngóc ngách của châu lục này đều ở trong tình trạng hỗn loạn. Tại Nhật Bản, cuộc chiến tuyệt vọng và tàn khốc với Mỹ đã hủy hoại xương sống nền kinh tế từng một thời hết sức hùng mạnh của đất nước mặt trời mọc. Khi Chiến tranh Thế giới thứ II kết thúc vào năm 1945, một phần tư của cải vật chất của Nhật Bản bị mất đi. Khoảng 40% trong số 16 thành phố lớn nhất vốn là mục tiêu ném bom của quân Đồng minh đã bị phá hủy. Hàng triệu người mất nhà cửa; nhiều người bị thiếu ăn và thậm chí là chết đói. Phóng viên nước ngoài Russel Brines, trong một dịp đến Tokyo sau khi chiến tranh kết thúc, đã cho biết “tất cả mọi thứ đều bị san phẳng… Chỉ có những

tàn tích nhô lên từ bình địa: ống khói của các nhà tắm công cộng, những két sắt nặng nề và đó đây một công trình xây dựng còn đứng vững qua cuộc chiến với những cánh cửa chớp bằng sắt nặng nề". Một quan chức Mỹ báo cáo rằng "toàn bộ cơ sở kinh tế của các thành phố lớn nhất Nhật Bản đã trở thành những đống hoang tàn đổ nát". [7]

Chiến tranh cũng tàn phá phần lớn châu Á khi quân đội Nhật Bản càn quét khắp từ Thượng Hải đến Singapore. Năm 1937, Nhật xâm lược tàn bạo Trung Quốc, đáng chú ý nhất là sự kiện Cưỡng hiếp Nam Kinh khét tiếng, một trong những tội ác man rợ nhất của thế kỷ 20. Sau khi Nhật thua trận, Trung Quốc rơi vào một cuộc nội chiến một mất một còn giữa một bên là lực lượng Quốc dân đảng được Mỹ hậu thuẫn dưới quyền chỉ huy của Tưởng Giới Thạch và một bên là lực lượng ủng hộ Đảng Cộng sản Trung Quốc của Mao Trạch Đông. Mao Trạch Đông đã giành được chiến thắng và tuyên bố khai sinh nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa vào năm 1949 trong khi Tưởng Giới Thạch chạy sang Đài Loan và thành lập chế độ riêng của mình tại đây. Chưa đầy một năm sau, chiến tranh bùng nổ tại Triều Tiên. Bán đảo Triều Tiên từng là thuộc địa của Nhật bị chia cắt thành hai miền nam bắc sau Chiến tranh Thế giới thứ II. Miền bắc do Liên Xô ủng hộ, miền nam được đặt dưới sự giám sát của Mỹ. Ba năm sau, hai vùng này lần lượt trở thành CHDCND Triều Tiên và Đại Hàn Dân quốc tức Nam Hàn. Năm 1950, trong một nỗ lực thống nhất bán đảo, CHDCND Triều Tiên tấn công Hàn Quốc. Các lực lượng quân sự Mỹ vội vàng đổ sang bảo vệ Nam Hàn và không lâu đó, quân Trung Quốc của Mao Trạch Đông nhảy vào cứu Triều Tiên. Cuộc nội chiến kéo dài 3 năm đã để lại cho người Nam Hàn những thành phố bị tàn phá và nền công nghiệp nhỏ bé. Di sản của thời kỳ này là một món hầm theo kiểu Hàn Quốc được gọi là *budae jjigae* . Người dân Nam Hàn đói khát nhặt nhạnh tất cả những thức ăn thừa đổ đi của quân đội Mỹ ở các bãi rác bên ngoài các căn cứ quân sự Mỹ, từ những mẩu vụn thịt giăm bông, mì spaghetti cho đến phó mát

Mỹ, bất kỳ thứ gì có thể giải quyết được bữa ăn của mình, rồi nấu chúng thành một món súp có vị cay ớt đỏ truyền thống của Hàn Quốc. Món ăn đó ngày nay vẫn còn được nấu dù thành phần làm ra nó không còn xuất phát từ những thứ đã nằm trong thùng rác nữa.

Tại Hàn Quốc và Đông Nam Á, các quốc gia mà chúng ta biết ngày nay đã ra đời với tư cách là những nhà nước có đầy đủ chủ quyền (nation-state) hiện đại. Sau khi Indonesia tuyên bố độc lập khỏi Hà Lan vào năm 1945, Sukarno – Tổng thống đầu tiên của nước này, nhân vật ủng hộ nhiệt thành chủ nghĩa dân tộc – phải chiến đấu để đánh đuổi quân Hà Lan đang âm mưu giành lại mảnh đất thuộc địa của mình. Tiếp đó, Sukarno thống nhất được 17.500 hòn đảo lớn nhỏ với nhiều nhóm sắc tộc khác nhau nói nhiều thổ ngữ khác nhau. Ấn Độ giành được độc lập từ tay thực dân Anh vào năm 1947 sau khi phong trào đấu tranh bất bạo động thần kỳ của Mahatma Gandhi thành công. Lần đầu tiên nổi lên với tư cách là một nhà nước có đầy đủ chủ quyền giống như Indonesia, Ấn Độ hình thành từ một nhóm các tiểu vương quốc và các tỉnh thuộc địa. Malaysia mãi đến năm 1957 mới chào đời trên cơ sở hợp nhất các vương quốc Hồi giáo bán độc lập nằm dưới quyền cai trị của người Anh với những vùng lãnh thổ do Hoàng gia Anh kiểm soát. Singapore trở thành quốc gia độc lập sau khi tách khỏi Malaysia vào năm 1965.

Tuy nhiên, những biến động, những cuộc cách mạng và những cuộc chiến tranh giữa thế kỷ 20 này chỉ là tai ương mới nhất của hàng thế kỷ chìm trong sự trì trệ. Đã từng có lúc các xã hội tại châu Á giàu có hơn nhiều và phát triển hơn các xã hội tại châu Âu. Vào năm 1600, châu Á chiếm 2/3 GDP thế giới trong khi toàn bộ Tây Âu chỉ chiếm 20%. Trung Quốc và Ấn Độ là hai nền kinh tế lớn nhất thế giới khi đó, lần lượt chiếm 29% và 23% GDP toàn cầu. [8] Francois Bernier, một người Pháp đã đến Ấn Độ vào thế kỷ 17, viết về hoàng đế Mughal của nước này như sau: “Tôi không tin rằng có bất kỳ một

quốc vương nào khác trên thế giới sở hữu nhiều của cải châu báu (như vàng, bạc, đồ trang sức…) bằng vị vua này... Khối lượng tiêu thụ khổng lồ các quần áo, vải vóc dát vàng và gấm thêu kim tuyến tinh xảo, lụa tơ tằm, sản phẩm thêu, ngọc trai, xạ hương, hổ phách và những loại nước hoa có mùi hương ngọt ngào ở nơi đây cũng vượt ngoài khả năng tưởng tượng.” [9]

Thế nhưng, đến những năm 1500, châu Á bắt đầu tiến trình suy vi chậm chạp, lê thê so với phương Tây. Các nước châu Âu đã phát minh ra nhiều công nghệ mới (vũ khí và thiết bị hàng hải tiên tiến) và các hình thái của tổ chức kinh tế (tập đoàn hiện đại), những thứ mang lại cho họ một lợi thế kinh tế và quân sự. Của cải châu báu, lụa tơ tằm, đồ gốm sứ và những vật dụng có giá trị khác của châu Á là những món mà châu Âu thèm thuồng nhất. Vì vậy, chẳng có gì ngạc nhiên trước việc châu Âu ứng dụng những công nghệ mới của mình vào một cuộc chinh phạt khắp thế giới để tìm ra những nguồn của cải cho mình và kiểm soát thương mại. Đến cuối Thế kỷ 16, quốc gia Bồ Đào Nha nhỏ bé đã thống trị nhiều nền kinh tế từ Đông sang Tây bằng cách chinh phục hoặc thành lập một loạt các thuộc địa thương mại trải dài từ Tây Phi qua Vịnh Ba Tư đến Nhật Bản. Cuộc Cách mạng công nghiệp tại Vương quốc Anh vào Thế kỷ 18 đã đem lại cho châu Âu một lợi thế trong lĩnh vực sản xuất mà châu Á không bắt kịp trong suốt 2 thế kỷ tiếp đó. Đến cuối Thế kỷ 19, hầu hết châu Á đều đã bị các cường quốc thực dân châu Âu chiếm làm thuộc địa. Trung Quốc tưởng như là quá lớn đến nỗi người châu Âu không thể chiếm được cuối cùng cũng nằm dưới quyền kiểm soát của họ. Người châu Âu, dẫn đầu là Anh, đã dùng những lời đe dọa hoặc vũ lực thật sự để ép lấy nhiều hiệp ước “bất công” từ phía Trung Quốc, những hiệp ước đem lại cho họ các điều kiện nhân nhượng đặc biệt, chẳng hạn như được kiểm soát một phần lãnh thổ Trung Quốc. Lấy ví dụ, Hồng Kông được nhượng cho Anh vào năm 1842.

Vào cuối những năm 50 của Thế kỷ 20, châu Á nói chung đều đã thoát khỏi ách thống trị của thực dân nhưng vẫn còn cách xa ánh hào quang cũ. Các nhà kinh tế học phát triển đã đặt hi vọng nhiều hơn vào những khu vực khác của thế giới đang phát triển, chẳng hạn như các nước phát triển hơn của châu Mỹ Latinh hay những nước giàu tài nguyên thiên nhiên ở châu Phi như Ghana hay Congo. Với nguồn tiền bạc ít ỏi và hầu như không có một ngành công nghiệp nào tồn tại, những nền kinh tế bị suy kiệt của Đông Á, trong đó có Hàn Quốc, Đài Loan và Singapore, dường như đặc biệt vô vọng. Thế nhưng, ngay tại chính nơi này, nơi được cho là cái đáy của kinh tế quốc tế, Phép màu đã được sinh ra.

Đông Á vượt trội tất cả mọi khu vực khác về tăng trưởng thu nhập

TĂNG TRƯỞNG TỔNG SẢN LƯỢNG NỘI ĐỊA (GDP) TRUNG BÌNH NĂM TÍNH THEO ĐẦU NGƯỜI, 1965-1999	
KHU VỰC	PHẦN TRĂM
Đông Á	5,6
Nam Á	2,4
Các nước thu nhập cao	2,4
Thế giới	1,6
Mỹ Latinh	1,4
Trung Đông và Bắc Phi	0,1

Hạ Sahara châu Phi	- 0,2
Đông Âu và Trung Á	- 1,5

Nguồn: Ngân hàng Thế giới

LÀM THẾ NÀO mà những nước này bất chấp lôgic kinh tế và nổi lên tới vị trí hàng đầu trong nền kinh tế toàn cầu? *Sự thần kỳ đã xảy ra như thế nào?* Đáp án cho câu hỏi này vẫn là một trong những chủ đề được bàn cãi nóng nhất trong lịch sử kinh tế hiện đại. Kết quả là một thư viện tài liệu và một trận mưa những lời giải thích. Tuy nhiên, chưa có một học thuyết riêng lẻ nào lột tả được toàn bộ câu chuyện.

Một trường phái tư duy lập luận rằng *một điều gì đó đặc biệt về chính bản thân người châu Á* đã sinh ra Phép màu. Theo họ, các nền văn hóa châu Á chứa đựng những thành tố cần thiết để tạo nên kết quả tăng trưởng kinh tế nhanh chóng. Những người ủng hộ quan điểm này đặc biệt tập trung vào Nho giáo, một hệ thống chuẩn mực đạo đức và triết lý cổ của Trung Hoa. Các nguyên lý của nó bao gồm việc đề cao các giá trị tôn ti trật tự, chức sắc quan liêu và sự tận tâm dốc sức trau dồi làm việc và học tập – tất cả những nhân tố này đã đặt nền tảng cơ sở cho phát triển kinh tế. Nho giáo, theo như chính trị gia người Anh Roderick Macfarquhar đã viết năm 1980, "là một yếu tố quan trọng đối với sự phát triển của các nền kinh tế tăng trưởng nhanh ở Đông Á sánh ngang với sự kết hợp giữa đạo Tin lành và sự đi lên của chủ nghĩa tư bản tại phương Tây". [10]

Quả thật là người châu Á ở khắp khu vực đều có một khuôn mẫu hành xử nhất định vốn góp phần vào thành công kinh tế của họ. Đầu tiên là thiên hướng tiết kiệm thay vì chi tiêu, điều đã giúp họ tích cóp được một số vốn

cần thiết để đầu tư cho công nghiệp. Ngoài ra, tất cả các nước và vùng lãnh thổ vốn đã bước vào Phép màu trong những giai đoạn đầu như Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông và Singapore đều mang hơi hướm Nho giáo. Tuy nhiên, khi Phép màu trải rộng ra khắp châu lục, các xã hội chịu ảnh hưởng bởi nhiều luồng văn hóa ngày càng đa dạng, từ cộng đồng theo đạo Hindu của Ấn Độ, các tín đồ Hồi giáo của Malaysia cho đến những người theo đạo Phật ở Thái Lan, cũng đạt được thành tựu tương tự. Các nền văn hóa của châu Á quá đa dạng đến nỗi không thể kết cụm lại với nhau. Vì vậy, không thể cho rằng toàn bộ Phép màu được sinh ra nhờ một nền văn hóa hay một tập hợp những tập quán văn hóa bất kỳ nào. Hơn hết thảy, luận điểm văn hóa này đã sụp đổ tan tành khi được đặt vào bối cảnh lịch sử. Nho giáo đã đóng vai trò là trụ cột trong nhiều xã hội châu Á suốt nhiều thế kỷ qua nhưng nó không ngăn chặn được châu Á, đặc biệt là Trung Quốc – cái nôi của Nho giáo, thoát khỏi sự tụt hậu rất xa so với phương Tây trong lĩnh vực phát triển kinh tế và công nghệ. Châu Á đã phải *làm* một điều gì đó, một điều gì *mới,* để khiến cho Phép màu xảy ra.

Trường phái tư duy thứ hai khẳng định đó *chính xác* là cách mà Phép màu đã được tạo ra. *Châu Á đã xây dựng những chính sách và thể chế kinh tế siêu việt và độc đáo* giúp đem lại sự tăng trưởng ngoạn mục cho khu vực. Điểm chính trong lập luận này là vai trò đặc biệt mà nhà nước nắm giữ trong phát triển kinh tế. Thay vì tiếp nhận tư tưởng tự do kinh doanh thuần túy của Mỹ, hầu hết các chính phủ châu Á đều can thiệp vào những nền kinh tế của mình theo nhiều cách mà kinh tế học kinh điển cho là không khôn ngoan và tiềm ẩn nhiều tai họa thảm khốc. Sai lầm nặng nề nhất của các chính phủ là đóng vai trò trực tiếp phân phối các nguồn lực trong nền kinh tế, một nhiệm vụ mà theo các nhà kinh tế học là tốt nhất nên để cho các thị trường vô tư không thiên vị đảm nhận. Giới chức quan liêu của chính phủ "chọn ra những kẻ chiến thắng" bằng cách lựa chọn những lĩnh vực, ngành nghề nhất định để

nuôi dưỡng rồi sau đó nghĩ ra một cách kết hợp nhiều chính sách lại với nhau để hỗ trợ và thúc đẩy sự tăng trưởng của những kẻ chiến thắng đó. Các chính phủ châu Á quản lý khu vực tài chính và đầu tư, đẻ ra những ngân hàng đặc biệt và thiết lập những hệ thống quản lý thương mại nặng tính thiên vị để biến những ngành nghề, lĩnh vực được chọn (trong một số trường hợp là những công ty tư nhân) thành những đối thủ cạnh tranh toàn cầu xuất sắc nhất. Vì có nhiều chính phủ châu Á theo đuổi những chương trình tương tự nhau nên một số chuyên gia cho rằng châu Á đã tạo ra một mô hình phát triển đặc trưng của riêng mình.

Thuyết "mô hình châu Á" đã có ảnh hưởng rất lớn và chúng ta sẽ tiếp tục tìm hiểu về nó trong những trang tiếp theo. Tuy nhiên, nó cũng có những giới hạn. Mô hình này đã được nhiều nước trải nghiệm Phép màu tiếp nhận ở một dạng thức nhất định nhưng không phải là nước nào cũng hành động như vậy. Thật sự, hai trong số những nước quan trọng nhất bước vào Phép màu là Trung Quốc và Ấn Độ đã tạo nên những Sự thần kỳ của mình bằng cách *gỡ bỏ* vai trò ảnh hưởng của nhà nước ra khỏi nền kinh tế. Hơn nữa, cuộc tranh luận về hiệu quả thật sự của mô hình phát triển theo sự dẫn dắt của nhà nước tại châu Á vẫn còn quyết liệt cho đến tận ngày nay. Những người ủng hộ quan điểm này lập luận rằng mô hình đã tạo ra những thành quả kinh tế vượt lên trên và xa hơn những gì có thể đạt được trong một môi trường thị trường tự do. Phe phỉ báng "mô hình châu Á" thì cho rằng vai trò của nhà nước trong Phép màu đã bị thổi phồng quá đáng và hồ sơ về những nỗ lực "chọn người chiến thắng" của châu Á đã chất đầy những thất bại và chi phí ẩn.

Những người mang tâm lý dè dặt khi bình luận về "mô hình châu Á" có khuynh hướng nghiêng về một cách lý giải thứ ba về Phép màu, rằng *châu Á chẳng làm một điều gì đặc biệt* mà thay vào đó, chính các lực lượng của chủ nghĩa tư bản đã tạo ra Phép màu. Châu Á đã lợi dụng đầy đủ hệ thống thương

mại tự do toàn cầu, vốn nổi lên nhờ sự đỡ đầu của Mỹ sau khi kết thúc Chiến tranh Thế giới thứ II, để tạo ra xuất khẩu, đầu tư, công ăn việc làm và tăng trưởng. Tất cả các nước, từ Nhật Bản tới Ấn Độ, đã lợi dụng những lợi thế so sánh của mình trong hệ thống kinh tế thế giới để tạo ra một sự phát triển nhanh chóng. Các chính sách của nhà nước đã khuyến khích khu vực doanh nghiệp tư nhân phát triển, điều mà Ngân hàng Thế giới gọi là "xây dựng những quyền cơ bản". [11] Chẳng hạn như, các nhà hoạch định chính sách sẽ đầu tư mạnh vào giáo dục để nâng cao nguồn vốn nhân lực và vào hạ tầng cơ sở để giảm chi phí kinh doanh. Họ cũng duy trì những môi trường kinh tế vĩ mô ổn định và khỏe mạnh bằng cách giữ cho lạm phát và thâm hụt ngân sách ở mức thấp. Nhìn từ góc độ quan điểm này, châu Á đã đi theo một lộ trình phát triển mà về cơ bản là mang tính kinh điển trong các nguyên lý kinh tế của mình. Ngô Khánh Thụy, một trong những kiến trúc sư của Phép màu tại Singapore, đã khuyên rằng "các nước đang phát triển không cần phải đi xa hơn Adam Smith trong việc chỉ đạo các chính sách kinh tế của mình". [12] Xét về mặt này, Phép màu là một trường hợp mang tính sách vở giáo khoa về sức mạnh của các thị trường tự do và doanh nghiệp tự do. Có lẽ Phép màu cuối cùng cũng không huyền diệu đến thế.

Tuy nhiên, cách lý giải này thậm chí cũng không đầy đủ. Những lý do thuần túy lý thuyết dùng để cắt nghĩa về Phép màu đã chỉ ra cho chúng ta biết sự tăng trưởng xảy ra *như thế nào* nhưng không nói được *vì sao.* Nếu Phép màu dễ đạt được đến thế thì chắc hẳn bất kỳ nước nào cũng tạo ra được. Tình trạng đeo bám dai dẳng của đói nghèo thê thảm ở nhiều dải đất rộng lớn trên thế giới, đặc biệt là châu Phi, đã chứng minh cho ta thấy thực tế không phải vậy. Việc thiết lập những điều kiện đúng đắn cho phát triển không bao giờ tự động xảy ra. *Ắt hẳn phải có một điều gì đó đặc biệt về châu Á.*

VÌ VậY, câu hỏi vẫn mới chỉ được giải đáp nhiều nhất là một phần. *Điều*

gì thực sự tạo nên Phép màu cho kinh tế của châu Á? Giả thuyết của riêng tôi hoàn tất trò chơi ghép hình bằng một miếng ghép hình còn thiếu mà các nhà kinh tế học có xu hướng bỏ qua: *con người.*

Về cốt lõi, câu chuyện về kinh tế học là câu chuyện về nỗ lực của con người. Đằng sau các con số thống kê, các bảng biểu, biểu đồ – những thứ vốn là những công cụ chuẩn của nhà kinh tế chuyên nghiệp –là những quyết định hay hành động của nhiều người, có thể là bậc vĩ nhân cũng có thể là một con người bình thường. Các nền kinh tế không phải được xây dựng bởi những chính sách mà bởi những con người đã khéo léo tạo ra nó; không phải bởi những số liệu thống kê về sản lượng và xuất khẩu mà bởi những con người đã đón xe buýt đến chỗ làm mỗi ngày và bỏ ra 12 giờ làm việc trên một dây chuyền lắp ráp tạo nên những sản phẩm hàng hóa mà các nhà thống kê tính toán. Các học thuyết về phát triển kinh tế có khuynh hướng bỏ qua nhân tố con người. Tuy nhiên, chính từ trong cuộc sống của con người mà điều bí mật của thành công tại châu Á được khám phá ra. Như nhà kiến thiết đất nước vĩ đại của Hàn Quốc, Park Chung Hee, đã từng có lần viết, sự chuyển biến kinh tế của đất nước ông "không phải là sản phẩm của một điều thần kỳ mà là những kết quả thích đáng của nhiều năm lao động vất vả để giúp chúng tôi tự đứng được trên đôi chân của mình". [13]

Kể từ thập niên 50 của thế kỷ 20, châu Á đã được hưởng phúc bởi có một loạt những nhà lãnh đạo sáng tạo, nhiệt huyết và quyết đoán ở chính phủ lẫn doanh nghiệp, những người đã tin tưởng tới mức lớn lao rằng thành công của riêng họ phụ thuộc vào thành tựu kinh tế. Nhóm các nhà lãnh đạo này đa dạng nhiều thành phần: các quan chức quan liêu và những nhà kỹ trị; các chính trị gia và tướng lĩnh quân sự; những người theo chủ nghĩa cộng sản hay ủng hộ chủ nghĩa tư bản; các nhà dân chủ hay những nhà độc tài; các kỹ sư, các nhà kinh tế và các doanh nhân; thậm chí có cả một bác sĩ y khoa. Nhưng,

tất cả họ đều có chung một mục tiêu: đưa người dân nước mình thoát khỏi đói nghèo, xây dựng nền kinh tế thịnh vượng trên mảnh đất bị chiến tranh tàn phá, tạo dựng một quốc gia mới tách ra từ một vùng đất thuộc địa, nâng vị thế châu Á lên đúng tầm của mình trên thế giới. Jawaharlal Nehru, Thủ tướng đầu tiên của Ấn Độ, đã tóm tắt tinh thần này trong đêm trước ngày Ấn Độ giành được độc lập từ tay thực dân Anh vào tháng 8/1947. Ông nói: "Thành tích mà chúng ta ăn mừng hôm nay mới chỉ là một bước đi, một cánh cửa mở ra cơ hội tiến tới những chiến thắng và thành tựu vĩ đại hơn đang chờ đợi chúng ta ở phía trước. Phụng sự cho Ấn Độ cũng có nghĩa là phụng sự cho hàng triệu người đang đau khổ. Điều đó có nghĩa là chấm dứt đói nghèo, ngu dốt, bệnh tật và bất công trong việc tiếp cận cơ hội. Ước vọng của con người vĩ đại nhất trong thời đại của chúng ta là lau khô mọi giọt lệ trên tất cả mọi đôi mắt. Điều đó có thể là vượt quá tầm của chúng ta nhưng chừng nào vẫn còn nước mắt và nỗi thống khổ thì chừng đó công việc của chúng ta vẫn chưa thể kết thúc." [14]

Những người theo chủ nghĩa dân tộc ở khắp các nước thuộc thế giới đang phát triển cũng bày tỏ những tình cảm tương tự nhưng ít có người giữ vững những lý tưởng này và bền gan bền chí theo đuổi mục tiêu tìm kiếm hạnh phúc cho đất nước mình. Tất cả thường biến thành những bạo chúa điên cuồng vì quyền lực hay cố chấp thực hiện bằng được những chương trình kinh tế mà kết quả là đưa đất nước của họ tới chỗ diệt vong. Châu Á cũng có nhiều nhà lãnh đạo tồi như vậy nhưng rốt cuộc thì hầu hết các nhà lãnh đạo mắc phải sai lầm hay những chính sách lầm đường lạc lối của châu Á cũng bị quét sạch và được thay bằng những gương mặt mới và những ý tưởng thông minh. Tuy nhiên, một lần nữa chúng ta cũng cần phải tự hỏi lại mình: *Vì sao lại là châu Á?* Tại sao nhóm lãnh đạo lạ thường này lại xuất hiện tại châu Á chứ không phải tại châu Phi hay Trung Đông? Tại sao các nhà ủng hộ chủ nghĩa dân tộc châu Á tận tâm cống hiến cho mục đích tăng trưởng kinh tế

trong khi những người ở các khu vực khác của thế giới đang phát triển lại không? Những câu hỏi này thật khó trả lời. Một nhà kinh tế chỉ đơn giản đáp rằng đó là do "may mắn".

Tôi không phải là một người tin vào thuyết định mệnh như thế. Tôi tin rằng có nhiều nhân tố đang diễn ra như lịch sử, chính trị và kinh tế đã tạo ra Sự thần kỳ. Các nhà lãnh đạo của Sự thần kỳ đối mặt với những điều kiện kinh tế và chính trị có độ tương đồng nhau rất cao và họ đã đưa ra những chính sách tạo nên sự tăng trưởng nhanh sau khi nền kinh tế đất nước suy yếu kinh khủng hay sau khi có chính biến. Hoặc là họ thành lập những chính quyền hoàn toàn mới, giống như Lý Quang Diệu của Singapore (chương ba) hay Tưởng Giới Thạch và các nhà kỹ trị của mình tại Đài Loan (chương năm); hoặc là họ thiết lập những chế độ mới, thường là bất hợp pháp, như Park Chung Hee của Hàn Quốc (chương hai) hay Suharto của Indonesia (chương bảy), cả hai đều là tướng lĩnh quân đội đã giành lấy quyền điều khiển đất nước. Cùng một lúc, tất cả những nhà lãnh đạo giống nhau này đều đương đầu với những mối lo giống nhau. Park Chung Hee của Hàn Quốc đối mặt với CHDCND Triều Tiên, Tưởng Giới Thạch của Đài Loan với Trung Quốc, Lý Quang Diệu của Singapore và Suharto của Indonesia đấu tranh với những phong trào cánh tả trong nước. Để đương đầu với những thách thức này, tất cả các nhà lãnh đạo này đều đặt vấn đề tăng trưởng nhanh chóng là ưu tiên hàng đầu. Park Chung Hee, Tưởng Giới Thạch, Lý Quang Diệu và Suharto nhận ra rằng họ cần phải có những nền tảng kinh tế hùng mạnh để đảm bảo cho sự tồn tại của các chính quyền hay nhà nước của mình. Không chỉ có một nhu cầu phát triển vũ khí và xây dựng lực lượng vũ trang mà trong các cuộc chiến của châu Á, việc đối đầu nhau bằng vũ khí tư tưởng cũng quan trọng không kém. Chính phủ của Park Chung Hee, Tưởng Giới Thạch, Lý Quang Diệu và Suharto phải chứng minh với người dân châu Á rằng chính quyền và các ý thức hệ tư tưởng của họ đem lại một tương lai tốt đẹp

hơn những gì mà lực lượng khác hứa hẹn. Nhóm các nhà lãnh đạo này nhận ra rằng việc cải thiện đời sống của người dân nước mình là cách chắc chắn nhất để đạt được mục tiêu của mình.

Đối mặt với các vấn đề tương tự nhau, các nhà lãnh đạo châu Á có khuynh hướng theo đuổi những chiến lược kinh tế giống nhau. Tất cả những "kẻ đi trước" gồm Nhật Bản, Hàn Quốc, Hồng Kông và Đài Loan đều thiếu nguồn tài nguyên thiên nhiên và cần phải nhập khẩu nguyên liệu thô quan trọng như dầu mỏ để tồn tại. Tất cả họ (ngoại trừ Nhật Bản) đều có ít dân và nghèo, không có khả năng nuôi sống ngành công nghiệp của chính mình. Những điều kiện này buộc họ phải quay sang nền kinh tế thế giới. Ban đầu là giới chức quan liêu của Nhật Bản (chương một) và sau đó là các nhà kỹ trị của Park Chung Hee, Lý Quang Diệu và Tưởng Giới Thạch, tất cả đều bị ám ảnh với mục tiêu xuất khẩu. Họ gắn nền kinh tế của mình với thương trường toàn cầu chặt chẽ hơn hầu hết các nước đang nổi khác.

Chiến lược tăng trưởng "dựa vào xuất khẩu" được từng nước trong số các quốc gia trải nghiệm Phép màu ứng dụng và có lẽ là nhân tố đơn lẻ quan trọng nhất đối với việc đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của châu Á. Mặc dù điều này nghe có vẻ như là chuyện bình thường vào ngày nay nhưng con đường xuất khẩu vào thập niên 50 và 60 của Thế kỷ 20 không được nhìn nhận như vậy. Quay trở lại thời kỳ đó, các chính sách của châu Á thường bị giới phát triển xem là dị giáo. Nhiều chuyên gia vẫn cho rằng các quốc gia mới giành được độc lập ở Thế giới thứ ba sẽ không bao giờ đạt được thành tựu phát triển kinh tế nếu họ không tự *cắt đứt* bản thân mình khỏi nền kinh tế thế giới vốn bị những ông chủ thực dân cũ của họ thống trị. Quan điểm này tiếp tục chỉ ra rằng hệ thống kinh tế toàn cầu đã kẹp chặt các nước đang phát triển trong một cái bẫy với tư cách là những đầy tớ mắc nợ phương Tây, kẻ chỉ quan tâm đến việc bòn rút nguyên vật liệu thô của các nước đang phát

triển và trong quá trình đó, chuyển cho họ những sản phẩm công nghiệp hóa cũ. Lập trường này được gọi là "thuyết phụ thuộc" (dependency theory). Các chuyên gia phát triển ở phương Tây lẫn ở các nước đang nổi tán thành việc hạn chế thương mại và đầu tư nước ngoài, theo đuổi mục tiêu "thay thế nhập khẩu", một quá trình mà thông qua đó các nước sẽ thay thế hàng hóa nhập khẩu từ nước ngoài bằng cách sản xuất chúng ở trong nước. Sự nổi lên của Liên Xô trong vai trò là một siêu cường quốc vào những năm 50 của thế kỷ trước cũng đem đến một sự lựa chọn phát triển khác không đi theo chủ nghĩa tư bản. Những tư tưởng này đã bám chắc ở nhiều vùng rộng lớn của châu Mỹ Latinh và châu Phi. Các kết quả đạt được thường thật là tai hại.

Tại châu Á, các nhà lãnh đạo của Phép màu đã xem thường quy ước và ý thức hệ tư tưởng trong khi xây dựng chính sách của mình. Quyết định của châu Á lựa chọn gắn mình với các lực lượng toàn cầu hóa và bỏ qua lẽ phải kinh tế thông thường đang thịnh hành lúc đó là nhân tố tạo điều kiện cho Phép màu xảy ra. Các nhà lãnh đạo của khu vực đã khám phá ra con đường đúng đắn để gặt hái được những thành quả to lớn trong việc đem lại đời sống ấm no cho người dân và thu được quyền lực kinh tế trong một khoảng thời gian ngắn đến lạ thường. Nhà kinh tế học Paul Krugman viết rằng Phép màu đã chứng tỏ "nền kinh tế toàn cầu không phải được dựng lên để chống lại những kẻ đến sau như nhiều nhà lý luận của 'thuyết phụ thuộc' đã khẳng định". Ông cho rằng, "trái lại, nó đem đến cơ hội cho nhiều nước… đạt được sự tiến bộ kinh tế đáng giá của hai thế kỷ trong vòng chưa đầy một thế hệ. Và phát hiện đó đã tiếp thêm sinh lực không chỉ cho người châu Á mà còn cho cả chủ nghĩa tư bản nói chung". [15] Không nghi ngờ gì nữa, Phép màu đã chứng minh rằng toàn cầu hóa tạo ra sự thịnh vượng.

Đối với nhiều độc giả đang đọc trang sách này, một tuyên bố ủng hộ toàn cầu hóa một cách mạnh mẽ dứt khoát như vậy hình như có thể là sai lầm,

thậm chí gây giật mình. Những người chỉ trích cáo buộc rằng toàn cầu hóa dẫn tới tình trạng bóc lột người nghèo, lạm dụng người lao động và làm bần cùng hóa tầng lớp trung lưu ở thế giới đã phát triển. Trong những lần xảy ra khủng hoảng kinh tế, chẳng hạn như khủng hoảng kinh tế toàn cầu năm 2008-2009, những tiếng nói phản đối toàn cầu hóa càng trở nên kịch liệt hơn. Dĩ nhiên, không thể phủ nhận rằng sự hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới sẽ đem lại nhiều nỗi đau đớn hơn là lợi ích trong những thời điểm suy thoái. Tuy nhiên, 40 năm lịch sử kinh tế tại châu Á đã chứng minh rằng những khối kiến trúc của toàn cầu hóa như thương mại tự do, dòng chảy đầu tư tự do, doanh nghiệp tự do và thị trường tự do đã tạo ra của cải vật chất và cơ hội ở một mức độ lớn chưa từng có. Dù hệ thống kinh tế toàn cầu đôi lúc có thể cần phải được cải tổ nhưng Phép màu là bằng chứng rõ ràng cho thấy các nhà hoạch định chính sách ở châu Á lẫn phương Tây nên tránh sa vào sự cám dỗ trong việc dựng nên những hàng rào bảo hộ hay rút khỏi nền kinh tế thế giới. Quay lưng lại với toàn cầu hóa chỉ làm cho hàng trăm triệu người còn sống trong đói nghèo không được trải nghiệm Phép màu. Câu chuyện của châu Á mang lại nhiều bài học quan trọng cho các thống đốc ngân hàng trung ương và các nhà lãnh đạo của chính phủ nhiều nước trên thế giới về việc làm cách nào để phục hồi tăng trưởng, tăng thu nhập và cải thiện phúc lợi của con người.

Đưa ra những quyết định lựa chọn khó khăn nhưng đúng đắn ủng hộ toàn cầu hóa, thường là trong bối cảnh vấp phải phản ứng giận dữ quyết liệt của phe đối lập chính trị, đòi hỏi phải có một sự quyết tâm can đảm, giống như các nhà lãnh đạo châu Á đã học đi học lại nhiều lần kể từ thập niên 50 của thế kỷ 20. Vì sao việc Park Chung Hee, Lý Quang Diệu và các nhà lãnh đạo khác của châu Á gan dạ tiến lên phía trước trên con đường phát triển kinh tế của riêng họ là chủ đề chính của cuốn sách này. Đó là vì họ ít nặng nề về ý thức hệ tư tưởng hơn nhiều nhà lãnh đạo khác của các nước đang phát triển, vì họ

thoáng hơn trong việc điều chỉnh nhiều chính sách cho phù hợp với các nhu cầu đòi hỏi của nền kinh tế nước mình. Điều này có lẽ xuất phát từ lý do hầu như không có ai trong số các nhà lãnh đạo của Phép màu là nhà kinh tế – ngoại trừ một trường hợp khác biệt lớn là Manmohan Singh của Ấn Độ (chương 9). Họ thường là các luật sư, kỹ sư hay tướng lĩnh. Một khi các chính sách chủ chốt đã được "những kẻ đi trước" định hình, chúng sẽ lan rộng khắp châu Á, từ nước này sang nước khác. Những chính sách vốn phát huy hiệu quả ở một nước sẽ được hăm hở đón nhận và triển khai ở nước khác. Quá trình này bắt đầu với Nhật Bản. Các ý tưởng do giới chức và lãnh đạo chính trị của Nhật Bản khởi xướng Phép màu đã học theo ở một hình thức nhất định nào đó. Chẳng hạn như, Park Chung Hee đã sao chép hệ thống kinh tế của Nhật Bản. Những "người theo sau" như Đặng Tiểu Bình của Trung Quốc (chương sáu), Manmohan Singh của Ấn Độ và Mahathir Mohamad của Malaysia (chương mười) đều chịu ảnh hưởng mạnh "những kẻ đi trước". Ví dụ như Mahathir đã ban hành "Chính sách nhìn về phương Đông" tại Malaysia với chủ trương bắt chước các tập quán kinh tế của Nhật Bản và Hàn Quốc, xem đó như một cách khởi động Phép màu của riêng Malaysia. Phép màu có một đặc tính là tự lực. Thành công sẽ đẻ ra thành công.

Để thiết lập những chính sách hậu thuẫn cho tốc độ tăng trưởng nhanh, các nhà lãnh đạo của Phép màu đã tạo ra những điều kiện nuôi dưỡng tài năng kinh doanh. Trong các học thuyết phát triển, vai trò của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp châu Á thường bị bỏ qua. Sự sáng tạo và khả năng kỳ lạ của họ trong việc phát minh ra những sản phẩm mới, vượt qua các rào cản và cạnh tranh trên các thị trường quốc tế đóng vai trò quyết định đối với thành công của châu Á. Bậc kỳ tài về điện tử Akio Morita (chương một) và nhà cải cách trong lĩnh vực sản xuất ô tô Soichiro Honda của Nhật Bản (chương tám), nhà sản xuất nhựa Lý Gia Thành của Hồng Kông (chương bốn), nhà

công nghiệp Chung Ju Yung của Hàn Quốc (chương hai), các doanh nhân vi tính Thi Chấn Vinh của Đài Loan (chương năm) và Liễu Truyền Chí của Trung Quốc đại lục (chương 12), hai nhân vật có ảnh hưởng lớn trong lĩnh vực công nghệ của Ấn Độ Azim Premji và Narayana Murthy (chương mười ba) đã làm biến đổi vĩnh viễn thương trường toàn cầu bằng cách xây dựng nên những công ty tầm cỡ thế giới và thường xuyên chống đối mạnh mẽ những điều tưởng chừng như không thể vượt qua được. Về thực chất, Phép màu là một chiến thắng dành cho khu vực doanh nghiệp tư nhân.

Đó cũng là chiến thắng dành cho Mỹ, nhà bảo lãnh chính cho Phép màu, chu cấp tiền viện trợ, bảo vệ quân sự, dìu dắt và mở lối cho hàng hóa sản xuất tại châu Á tiếp cận thị trường lớn của Mỹ; từ đó, tạo điều kiện ở tầm quốc tế và khu vực cho châu Á phát triển lớn mạnh. Mỹ muốn dựng lên một "phòng tuyến" là các chính phủ đồng minh ở khắp châu Á vì mục đích chính trị. Hầu hết "những kẻ đi trước" như Nhật Bản, Hàn Quốc và Đài Loan đều đứng về phía Mỹ. Vai trò then chốt của Mỹ trong việc khuyến khích phát triển kinh tế tại châu Á thường bị đánh giá thấp. Vị cựu Thủ tướng đáng kính của Singapore, Lý Quang Diệu, đã nói: "Nếu không có Mỹ góp phần đem lại sự an ninh và ổn định trên toàn khu vực thì sẽ không có tăng trưởng kinh tế". [16]

THÀNH TựU ĐạT ĐƯợC của châu Á đã tạo ra thế giới mà chúng ta biết đến ngày nay. Thành công của châu lục này đã làm dịch chuyển cán cân quyền lực kinh tế và chính trị, thay đổi vĩnh viễn cấu trúc của nền kinh tế thế giới và thúc đẩy toàn cầu hóa các thị trường quốc tế. Nhiều công ty đa quốc gia mới được thành lập để cạnh tranh với những đối thủ của Mỹ và châu Âu. Những siêu cường quốc bắt đầu nảy nở đã và đang nổi lên để thách thức vị thế thống trị của phương Tây.

Điều này không có nghĩa là các nhà lãnh đạo của Phép màu là những vị

thánh. Một số người đàn áp nền dân chủ và nhân quyền, mượn đến cả sự tra tấn và ám sát để củng cố quyền thống trị của mình. Họ đôi khi phạm tội tham nhũng, thỉnh thoảng diễn ra ở một mức độ lớn. Các ông trùm kinh doanh bảo vệ tình trạng độc quyền hay mở rộng phạm vi ảnh hưởng chính trị cũng nhanh như khi tạo ra công ăn việc làm. Dù không thể nào bào chữa cho những hành động như vậy nhưng cũng không thể nào phủ nhận những kết quả mà họ đã đạt được. Như Nehru bày tỏ hi vọng, họ đã lau khô lệ trên đôi mắt của châu Á.

Những trang tiếp theo sẽ kể cho độc giả biết họ là ai và họ đã làm như thế nào. Đó là chuyện kể về một trong những nỗi vất vả gian lao và sự hi sinh vĩ đại, về tư duy đổi mới và nguồn cảm hứng đổi mới, về nỗ lực gây ấn tượng sâu sắc trên khắp châu lục trong việc nâng cao đời sống ấm no của một nửa dân số thế giới. Chúng ta bắt đầu đi từ một nơi ít có khả năng thành công: quốc gia bị tàn phá Nhật Bản. Giữa đống tro tàn đổ nát của Tokyo sau chiến tranh, Sự thần kỳ bắt đầu cất cánh.

---

[1] *Để biết đầy đủ về tình hình đói nghèo toàn cầu, xem báo cáo của Ngân hàng Thế giới do Chen, Shaohua và Martin Ravallion viết, "Thế giới đang phát triển đang nghèo hơn những gì chúng ta nghĩ và kém thành công hơn trong cuộc chiến chống đói nghèo", ngày 26/8/2008.*

[2] *Ferguson, Niall. Chiến tranh của thế giới: Thời đại hận thù của lịch sử. London: Penguin, 2007, trang lxviii.*

[3] *Prestowitz,Clyde. Những nhà tư bản 3 tỉ USD mới: Sự chuyển dịch lớn về của cải và quyền lực sang phương Đông. New York: Basic Books, 2005, trang xii, xiv và 255. Sách viết trước đó của cùng tác giả về mối đe dọa*

đến từ Nhật Bản, cuốn Các thứ hạng thương mại: Chúng ta đã để cho Nhật Bản vươn lên dẫn đầu như thế nào. New York: Basic Books,1998.

[4] *Sachs, Jeffrey D. "Chào mừng đến Thế kỷ của châu Á", tạp chí Fortune, ngày 12/1/2004.*

[5] *Wilson, Dominic, và Roopa Purushothaman. "Mơ cùng các nước BRIC: Đường tới 2050", Báo cáo Kinh tế toàn cầu Goldman Sachs số 99, ngày 1/10/2003.*

[6] *Schuman, Michael. "Ồ! Những gã chi tiêu lớn", tạp chí Time (ấn bản tại châu Á), ngày 9/5/2005. Những chi tiết khác rút từ chú thích của người viết.*

[7] *Dower, John W. Ôm chiến bại: Nhật Bản trong cơn bừng tỉnh của Chiến tranh Thế giới thứ II. New York: W.W. Norton, 2000, trang 44-47 và 89-93.*

[8] *Maddison, Angus. Nền kinh tế thế giới: Một triển vọng thiên niên kỷ. Paris: Trung tâm Phát triển thuộc Tổ chức Hợp tác kinh tế và Phát triển, 2001, trang 263.*

[9] *Keay, John. Ấn Độ: Một lịch sử. London: HarperCollins, 2001, trang 326-327.*

[10] *MacFarquhar, Roderick. "Thách thức hậu Nho giáo", tạp chí Economist, ngày 9/2/1980, trang 68.*

[11] *Ngân hàng Thế giới. Sự thần kỳ của Đông Nam Á: Tăng trưởng kinh tế và chính sách công. New York: NXB Đại học Oxford, 1993, trang 5.*

[12] *Ngô Khánh Thụy. Thực tiễn tăng trưởng kinh tế. Singapore: Marshall Cavendish, 2004, trang 257.*

[13] *Park Chung Hee. Hàn Quốc hồi sinh: Một mô hình phát triển. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979, trang 91.-92.*

[14] *Diễn văn của Jawaharlal Nehru, ngày 14/8/1947. Trích từ Norman, Dorothy, ed. Nehru: 60 năm đầu tiên. Tập 2. Mumbai: NXB châu Á, 1965, trang 336.*

[15] *Krugman, Paul. "Vì sao Adam Smith sẽ thích châu Á", tạp chí Time (ấn bản châu Á), số ra ngày 23-30/8/1999.*

[16] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

CHƯƠNG 1
CHIẾC MÁY THU THANH LÀM THAY ĐỔI THẾ GIỚI

Tất cả chúng ta cần phải cùng nhau cố gắng
để có thêm nhiều nước Nhật nữa ở những nơi khác trên thế giới.

AKIO MORITA

Akio Morita thấy không vui. Vị doanh nhân Nhật Bản này đang ngồi trong một nhà hàng ở Dusseldorf (Đức) vào năm 1953 và gọi món kem. Cắm bên trên viên kem là một chiếc dù nhỏ bằng giấy dùng để trang trí. "Thứ này (cái dù) đến từ đất nước của ông" – người bồi bàn mỉm cười nói với Morita. Có lẽ anh này muốn làm cho vị khách của mình cảm nhận được sự tiếp đón thân thiện ở một đất nước xa lạ, nhưng hóa ra anh lại vô tình làm tổn thương mạnh mẽ niềm tự hào dân tộc của Morita. Về sau, Morita đã viết lại những dòng suy nghĩ của mình khi đó: "Hóa ra đó là tất cả những gì mà anh ta hiểu về Nhật Bản và khả năng của người Nhật. Tôi cho rằng rất có thể anh ta không phải là một trường hợp cá biệt. Chặng đường mà chúng ta còn phải đi mới xa xôi làm sao!"

Vào thời điểm đó, Morita không dám tin chắc Nhật Bản sẽ vươn xa tới mức đất nước này muốn đến. Hơn 80 năm trước, Nhật đã từng đặt mục tiêu quyết tâm đuổi kịp phương Tây nhưng, bất chấp mọi nỗ lực, người Nhật vẫn tụt lại phía sau, đặc biệt là trong lĩnh vực mà Morita am hiểu nhất: công nghệ. Morita đã nhận thức rất rõ về tầm quan trọng của công nghệ khi ông còn là một sĩ quan hải quân trong Chiến tranh Thế giới thứ II. Ông được phân làm việc cùng một nhóm nghiên cứu phát triển vũ khí dẫn hướng hồng ngoại và ống ngắm súng hoạt động được trong đêm tối. Sở chỉ huy quân đội Hoàng gia Nhật Bản tin tưởng những công nghệ đột phá này sẽ giúp xoay chuyển cục

diện cuộc chiến mà Nhật đang nhanh chóng rơi vào thế tuyệt vọng. Lúc đó, Morita cứ đinh ninh khoảng cách công nghệ giữa Nhật và Mỹ không lớn.

Và rồi, ảo tưởng đó đã vỡ vụn cùng với sự kiện Mỹ dội hai quả bom nguyên tử xuống Nhật Bản. Morita nghe tin về quả bom thứ nhất – quả bom ném xuống Hiroshima – khi đang ăn trưa với các đồng nghiệp vào ngày 7/8/1945, tức một ngày sau vụ nổ. Báo chí đưa tin Mỹ đã sử dụng "một loại vũ khí mới phát ra ánh sáng chói lóa". Là một nhà vật lý được đào tạo chuyên sâu, Morita hiểu ngay đó là cái gì. Tin tức lan ra dưới dạng bị rò rỉ. Chàng sĩ quan nản lòng Morita nói với các đồng nghiệp ngay tại bàn ăn: "Có lẽ chúng ta cũng phải từ bỏ nghiên cứu của mình ngay bây giờ thôi. Nếu người Mỹ đã chế tạo được bom nguyên tử thì cũng có nghĩa là chúng ta đã bị họ bỏ lại đằng sau quá xa ở tất cả mọi lĩnh vực, xa đến mức không thể nào bắt kịp." Viên sĩ quan cấp trên của Morita rất giận dữ trước tư tưởng chủ bại của người thuộc cấp nhưng Morita vẫn cho rằng anh đơn giản chỉ nhìn nhận vấn đề một cách thực tế. Sau này, doanh nhân người Nhật hồi tưởng lại: "Tin tức về sự kiện Hiroshima, đối với tôi, thực sự là một điều chấn động không thể tin được. Nó làm tôi choáng váng nhận ra sự thật rằng công nghiệp của Mỹ lớn mạnh hơn rất nhiều so với suy nghĩ của chúng tôi. Nói đơn giản, công nghiệp của họ phát triển lấn át hẳn." Sự kiện Mỹ ném bom nguyên tử xuống đất Nhật cũng làm cho Morita ngộ ra một điều rằng những thanh niên Nhật Bản được học hành bài bản giống như anh cần phải bền gan bền chí và tiên phong dẫn dắt công cuộc tái thiết đất nước sau chiến tranh. "Nó làm cho tôi hiểu rõ hơn bao giờ hết rằng Nhật Bản sẽ cần tất cả mọi nhân tài mà đất nước có thể giữ lại được để sử dụng cho tương lai," sau này Morita đã viết. "Tôi không ngại khẳng định rằng thậm chí chính tôi, tại thời điểm ấy, dù mới chỉ là một thanh niên trẻ nhưng cũng đã nhận thức được mình sẽ đóng góp vai trò xây dựng tương lai ấy bằng cách này hay cách khác."

Morita bắt đầu theo đuổi sứ mệnh đó bằng cách khởi dựng sự nghiệp kinh doanh vào năm 1946 cùng với một đối tác làm ăn tên Masaru Ibuka. Họ đặt tên cho công ty mới sáng lập là Công ty Kỹ nghệ viễn thông Tokyo (Tokyo Telecommunications Engineering Corporation). Trụ sở ban đầu của công ty nằm trong một cửa hàng đổ nát ở Tokyo. Sau đó, họ chuyển về một cái lán gỗ sập xệ nằm ở ngoại thành. Khi trời mưa, nhân viên phải bung dù che bàn làm việc vì nước mưa rỏ long tong xuống từ mái nhà bị thủng vì bom đạn. [1] Nhưng, như nhiều doanh nhân khởi nghiệp từ những văn phòng giống gara xe ở bất kỳ nơi đâu, họ cũng ấp ủ những tham vọng lớn, vượt lên trên nguồn lực nghèo nàn thực tại. Giữa đống đổ nát hoang tàn sau chiến tranh, họ vẫn vững tin nỗ lực của mình sẽ góp phần cho công cuộc hồi sinh đất nước. Trong tờ bố cáo thành lập công ty, Ibuka khẳng định chắc nịch mục tiêu của Tokyo Telecommunications Engineering Corporation là "tái thiết Nhật Bản và nâng tầm văn minh của đất nước thông qua những hoạt động sản xuất và công nghệ sôi động." [2]

Thế nhưng, 7 năm sau ngày thành lập công ty, doanh nhân Morita lại ngồi rầu rĩ bên ly kem ở Dusseldorf. Anh thật sự ngã lòng. Morita nhận thấy tốc độ hồi phục nhanh chóng của Đức nhờ vào nỗ lực tự thân to lớn của nước này sau cuộc chiến tranh thảm khốc "khiến cho những tiến bộ của Nhật thời hậu chiến trở nên chậm chạp". [3] Tinh thần của Morita còn bị chùng xuống vì chuyến đi Mỹ trước đó. Quy mô to lớn và vị thế hùng mạnh của Mỹ làm cho Morita cảm thấy nghi ngờ trước khả năng thành công của Tokyo Telecommunications Engineering Corporation nhỏ bé tại thị trường Mỹ. "Tôi nghĩ chúng tôi sẽ không thể nào bán được hàng của mình ở đây," Morita nhớ lại. "Nơi này làm tôi choáng ngợp."

Dù vậy, ngay trước khi quay trở về Tokyo, hi vọng của Morita lại được nhen nhóm trong một lần dừng chân tại Eindhoven ở Hà Lan, khi đó là nơi

tập đoàn điện tử khổng lồ Philips đặt đại bản doanh. Morita đã đi một vòng tham quan nhà máy với tư cách là một khách du lịch bình thường chứ không phải là một nhà quản lý quan trọng, và anh thật sự thán phục sức mạnh công nghệ của Philips. Anh ấn tượng mạnh mẽ trước một đất nước Hà Lan nông nghiệp, nhỏ bé rất giống Nhật Bản nhưng lại sản sinh ra một công ty công nghệ tầm cỡ thế giới. Phấn chấn với cảm nhận mới, Morita viết thư về cho Ibuka: "Nếu Philips làm được thì có thể chúng ta cũng sẽ làm được."

Đó không phải là một ý tưởng viển vông. Công ty mà Morita và Ibuka đồng sáng lập sau này trở thành Tập đoàn Sony nổi tiếng, có thể nói là lừng lẫy nhất châu Á. Sony vừa trở thành biểu tượng cho sức mạnh công nghệ và kinh tế ngày một lớn của Nhật Bản và châu Á lại vừa tượng trưng cho mối đe dọa ngày càng tăng mà họ đã đặt ra đối với trật tự kinh tế đang bị phương Tây thống trị. Xét theo nghĩa này, Sony đã trở thành một thương hiệu của Phép màu.

Doanh nhân Akio Morita thích giao du rộng rãi có lẽ cũng là cá nhân nổi tiếng nhất của Phép màu. Morita nổi tiếng ở Mỹ nhiều đến nỗi ông được mời xuất hiện trong một chương trình thương mại trên đài truyền hình Mỹ quảng cáo về công ty dịch vụ tài chính đa dạng toàn cầu American Express. (Trong đoạn phim quảng cáo, Morita nói: "Bạn có biết tôi là ai không? Với tư cách là chủ tịch của Sony, tôi kỳ vọng được (American Express) phục vụ chu đáo"). [4] Morita giao thiệp với hầu hết tầng lớp thượng lưu Mỹ, kết thân với những nhân vật tầm cỡ như gia đình Rockefeller [i] và gọi Leonard Bernstein [ii] là bạn tốt. . Khi Sony bày tỏ ý muốn thâm nhập thị trường Trung Quốc, Bộ trưởng Ngoại giao Mỹ Henry Kissinger đã sắp xếp ngay một cuộc gặp cho Morita với nhà lãnh đạo cấp cao của Trung Quốc. [5] Kissinger đã từng nhận xét Morita là "một con người giàu lòng yêu nước và hiểu được rằng trong thế giới ngày nay, nếu muốn nổi trội, Nhật Bản cần phải quan hệ với các nước

khác thay vì tự tách mình ra khỏi thế giới đó" [6] . Dù nể trọng Mỹ nhưng Morita vẫn là một trong những người Nhật bảo vệ cương quyết nhất quyền lợi của quốc gia khi các cuộc tranh chấp thương mại song phương Mỹ-Nhật đẩy quan hệ hai bên vào tình huống đối đầu suốt những năm 70 và 80 của thế kỷ 20.

Là một doanh nhân, Morita chứng tỏ tài năng bẩm sinh về thấu hiểu hành vi khách hàng và nhận diện ra những xu hướng phát triển xã hội, công nghệ trong tương lai. Chính những tài năng này đã giúp cho Sony xác lập được vị trí dẫn đầu trong ngành công nghiệp điện tử toàn cầu. Nguồn cảm hứng của Morita bắt nguồn từ sự hiếu kỳ và háo hức gần giống như trẻ con. Là một người trọn đời say đắm đồ chơi, Morita đã sưu tập rất nhiều hộp nhạc, piano tự động và chưa bao giờ cưỡng lại ý thích đến cửa hàng đồ chơi nổi tiếng FAO Schwatz ở New York. [7] Thú vui lúc ở nhà của Morita là mày mò nghiên cứu làm sao cho cái máy hát cổ chạy đĩa Niken của Mỹ hoạt động được. [8] Morita bắt đầu chơi trượt tuyết vào năm ông 60 tuổi, chơi lướt ván năm 65 tuổi và học lặn khi ông ở tuổi 67. Morita có lần nói "ngồi không sẽ dẫn đến bệnh tật". [9] Là người luôn chân luôn tay tháo ráp, sửa chữa, thử nghiệm các loại máy móc nên Morita lúc nào cũng bị những thiết bị điện tử tân tiến nhất mê hoặc. Yotaro Kobayashi, cựu Chủ tịch công ty Fuji Xerox đồng thời là một người bạn thân của Morita, nhớ lại lần gặp gỡ Morita vào năm 1967 khi công ty mới trình làng chiếc máy photocopy để bàn đầu tiên của mình tại Nhật Bản. Morita muốn có một chiếc ngay lập tức. Ngày hôm sau, Morita gọi điện thoại cho Kobayashi và tuyên bố "Chúng tôi đã biết tất cả mọi thứ về cái máy của Xerox". Thì ra, vừa ngay khi chiếc máy mới có mặt tại văn phòng của Morita, chính ông và nhóm kỹ sư của mình đã tháo tung nó ra để tìm hiểu cách thức vận hành của máy. Bối rối trước tuyên bố của ông bạn, Kobayashi nhẹ nhàng nhắc Morita nhớ rằng ông chỉ cho thuê chứ không bán chiếc máy photocopy và như vậy là Morita đã phá hỏng tài

sản của Xerox. Morita đáp: "Tôi hiểu lo lắng của anh. Chiếc máy sẽ được trả lại nguyên vẹn như cũ và vẫn hoạt động bình thường." [10]

Đóng góp lớn nhất của Morita cho Phép màu có lẽ là thành công của ông trong việc nâng cao sự hiểu biết của thế giới về năng lực của các công ty châu Á. Trước khi tên tuổi Sony nổi lên như cồn, Nhật Bản chỉ được biết đến là nước cung cấp những loại hàng hóa vặt vãnh nhái theo thiết kế của phương Tây hay những vật dụng rẻ tiền như cái dù giấy dùng để trang trí ly kem mà Morita đã từng thấy ở nhà hàng Đức. Ngay trong những ngày đầu mới thành lập, Sony đã cho ra đời những sản phẩm đầy tính sáng tạo về công nghệ, làm thay đổi cả lối sống. Nổi tiếng nhất là chiếc máy cát-xét di động Walkman – sản phẩm đã len lỏi vào đời sống hằng ngày của người tiêu dùng trên toàn thế giới. Chuyên gia quản lý Kenichi Ohmae ca ngợi: "Những thành tựu công nghệ của Sony trong thiết kế mẫu mã sản phẩm, sản xuất và marketing đã làm thay đổi cách nhìn nhận về khái niệm "SẢN XUẤT TẠI NHẬT BẢN" từng gắn với những sản phẩm bắt chước rẻ tiền sang hình ảnh những loại hàng hóa có chất lượng tiên tiến vượt trội." [11]

Morita định hướng cho Sony phát triển theo con đường này vào năm 1953 khi ông tiếp cận công nghệ bán dẫn. Ông nhận định bóng bán dẫn sẽ trở thành một công nghệ "đột phá" thay thế cho đèn chân không cồng kềnh nhưng hoạt động không ổn định, không đáng tin cậy đang được ứng dụng trong ngành điện tử thời đó. Nhờ bóng bán dẫn, các công ty có thể phát triển những chiếc đài thu thanh hay nhiều loại sản phẩm điện tử khác có kích thước nhỏ hơn nhưng chất lượng cao hơn. Ý tưởng của Morita lúc đó tưởng chừng như hão huyền. Cộng đồng công nghệ toàn cầu vẫn còn bán tin bán nghi về tiềm năng ứng dụng của bóng bán dẫn. Công nghệ do Bell Labs phát minh không đủ mạnh để hoạt động ngay cả trong một chiếc đài thu thanh nhỏ. Tuy nhiên, các nhà điều hành công ty Western Electric, hãng giữ bản

quyền công nghệ bán dẫn, khẳng định phát minh mới có thể ứng dụng không chỉ dừng ở máy trợ thính.

Chính Ibuka là người đầu tiên trở nên say mê bóng bán dẫn trong một lần đến Mỹ vào năm 1952. Ông không sắp xếp được một cuộc gặp với các nhà lãnh đạo Western Electric nhưng trước khi trở về Tokyo, Ibuka đã tranh thủ nhờ một người bạn Nhật Bản ở New York hỏi thăm liệu Western Electric có sẵn lòng nhượng bản quyền công nghệ bán dẫn cho Sony hay không. Đồng thời, Ibuka cũng nhờ người bạn này đại diện cho Sony vận động hành lang đối với Western Electric. [12] Năm 1953, nỗ lực này đã được đền đáp. Ibuka nhận được thư của Western Electric mời Sony thương thảo về một thỏa thuận chuyển nhượng bản quyền. Ibuka phái Morita sang New York để chốt lại cuộc thương lượng.

Morita, doanh nhân bị mất nhuệ khí bởi chuyến đi Mỹ của mình, đã trải qua một đêm khủng hoảng lòng tin nghiêm trọng trước buổi đàm phán. Mang tâm trạng tuyệt vọng, Morita tìm gặp người bạn cũ Yuzuru Tanigawa ngay tại khách sạn của anh ta. Tanigawa đến từ Nhật Bản và đang làm ăn ở New York. Morita băn khoăn hỏi bạn điều gì sẽ khiến một công ty tên tuổi như Western Electric bận tâm đến một kẻ vô danh tiểu tốt như anh? "Tôi lo là họ không xem chuyện này là nghiêm túc vào ngày mai. Vì vậy, có lẽ tôi nên từ bỏ ngay bây giờ," Morita thú nhận. Tanigawa động viên khích lệ tinh thần Morita: "Anh nói gì lạ vậy? Người Mỹ không phải như anh nghĩ đâu. Bất kể thứ gì họ thấy có chút thú vị là họ lập tức đến ngay để nói cho anh biết. Đây là điểm mà người Mỹ khác người Nhật." [13]

Morita tự sốc lại tinh thần và hôm sau đi gặp Frank Mascarich, Phó Chủ tịch của Western Electric chịu trách nhiệm về việc nhượng bản quyền. Đúng như Morita lo ngại, Mascarich tỏ ra nghi ngờ về khả năng của Sony. Bất kỳ

một thỏa thuận nào cũng đòi hỏi phải được chính phủ Nhật Bản chấp thuận trong khi Morita chưa nhận được sự cho phép này. Morita hầu như không nói được một chữ tiếng Anh nào vào thời điểm đó và phải thực hiện cuộc đàm phán phức tạp thông qua một người phiên dịch. Tuy nhiên, thái độ sôi nổi, nhiệt tình và sức hấp dẫn của Morita dẫu sao cũng có tác dụng. Sau này, Mascarich nhớ lại: "Tôi hết sức không hài lòng với buổi thương lượng nhưng Morita quá thuyết phục, quá hào hứng kéo tôi đi với những kế hoạch của anh ấy." Mascarich đã đưa cho Morita hai cuốn cẩm nang kỹ thuật chưa được công bố rộng rãi lúc đó. Đổi lại, đại diện của Sony trả cho Mascarich một số tiền rất nhỏ. Hai cuốn cẩm nang này trở thành sách hướng dẫn kỹ thuật cơ bản mà nhóm kỹ sư của Sony dựa vào đó tự mày mò, học hỏi tìm hiểu về công nghệ bán dẫn. [14]

Ibuka sướng run lên dù Sony còn cần phải chờ được chính phủ Nhật chấp thuận (cho làm ăn với công ty Mỹ). Cũng chính vì điều này mà Morita và Ibuka buộc phải đấu tranh với Bộ Công nghiệp và Thương mại quốc tế (MITI) đầy quyền lực của Nhật Bản. Vào thập niên 50, MITI nắm quyền sinh quyền sát rất lớn đối với các doanh nghiệp Nhật Bản. Nhà khoa học chính trị Chalmers Johnson, người đã có một công trình nghiên cứu về MITI, gọi cơ quan này là "Bộ tham mưu kinh tế" của Nhật Bản. [15] Vấn đề rắc rối cụ thể mà MITI đã gây ra đối với Sony là xung quanh chuyện ngoại tệ. Morita và Ibuka cần phải trả trước tiền bản quyền trị giá 25.000 USD cho Western Electric để đổi lấy quyền được sử dụng công nghệ bán dẫn. Trong khi đó, MITI lại nắm quyền kiểm soát việc phân bổ đồng tiền mạnh này. Sony không thể hoàn tất thỏa thuận giữa mình với Western Electric chừng nào MITI chưa chịu thông qua.

Phản ứng ban đầu của MITI thật đáng nản lòng. Ibuka kể, ông đã bị "cười nhạo là đồ ngớ ngẩn" khi lần đầu tiên hỏi xin giấy phép. [16] Các quan chức

của MITI còn nổi giận khi biết việc Sony trước đó đã tiến hành ký thỏa thuận chính thức với công ty Mỹ dù chưa được bộ này thông qua. [17] "Mấy vị ở MITI không nhìn thấy được hiệu quả ứng dụng của một loại thiết bị như vậy nên không nhiệt tình cấp phép," Morita sau đó giải thích nguyên nhân. "MITI cho rằng một công ty nhỏ (Sony)… không đủ sức đảm đương trọng trách lớn là thương thảo về những công nghệ mới. Thật vậy, ban đầu, họ giữ một thái độ rất cứng rắn về việc này". [18]

Nhiệm vụ phải làm sao thay đổi cách nhìn nhận vấn đề của các quan chức MITI rơi vào Ibuka. Ông mời nhiều nhóm quan chức MITI đến trụ sở dột nát của Sony và làm mê hoặc họ bằng cách vẽ ra viễn cảnh công nghệ bán dẫn sẽ làm thay đổi vĩnh viễn ngành điện tử như thế nào. "Chúng tôi sẽ tiếp tục tiến lên phía trước dù có hay không có các anh," Ibuka hùng hồn tuyên bố, "nhưng nếu các anh thông qua bản thỏa thuận kinh doanh của chúng tôi với Western Electric, thì xem ra các anh sáng suốt đấy!". [19] Sau 6 tháng ròng rã thuyết phục rồi chờ đợi, cuối cùng Sony cũng có được giấy cho phép của MITI. [20]

Quyết định của MITI đánh dấu một bước ngoặt trong lịch sử kinh tế thế giới. Nó đảm bảo tương lai phát triển của Sony và là một trong những bước đi sớm nhất, quan trọng nhất tạo nền móng hình thành ngành công nghiệp bán dẫn và điện tử nhiều ảnh hưởng của Nhật. Cuộc chiến giữa Sony với MITI còn cho chúng ta biết được nhiều điều về cách thức Nhật Bản lập nên Phép màu của mình. Nó cũng giải thích vì sao nhiều người Mỹ nhận thức sai lầm về hệ thống kinh tế Nhật Bản, thứ mà về sau đã làm dấy lên nỗi lo sợ và thù địch về sự vươn lên của Nhật Bản trên thương trường quốc tế. Để hiểu được câu chuyện lịch sử này, chúng ta cần phải quay ngược thời gian về trên một con tàu hải quân Mỹ neo ở ngoài khơi Nhật Bản vào năm 1853.

***

ĐỀ ĐỐC Mỹ Matthew Perry ít chịu đựng được người Nhật Bản, loại người mà ông coi “gần như là lỗ mãng” và “đầy xảo trá”. [21] Tuy nhiên, sứ mệnh của viên tướng Mỹ tại Nhật Bản vào những năm 50 của Thế kỷ 19 đã góp phần thúc đẩy các nhà lãnh đạo Nhật Bản khi đó đi đến quyết định chọn sự nghiệp hiện đại hóa kinh tế là ưu tiên hàng đầu của mình. Perry đã vô tình sắp xếp lại cán cân quyền lực toàn cầu, khởi xướng cho sự thách thức của châu Á đối với vị thế thống trị của phương Tây và đặt nền tảng cho Phép màu.

Đề đốc cáu kỉnh Perry được Tổng thống Mỹ Millard Fillmore giao nhiệm vụ đặc biệt là thiết lập quan hệ thương mại giữa Mỹ với Nhật Bản. Các tướng quân của Mạc phủ Tokugawa, những người đã cai trị Nhật Bản suốt từ đầu thế kỷ 17, đã bế quan tỏa cảng, đóng cửa không quan hệ với người nước ngoài, chỉ cho phép giao thương rất hạn chế tại hải cảng ở Nagasaki, miền nam nước Nhật. Các tướng quân nhà Tokugawa lo ngại những ảnh hưởng từ bên ngoài sẽ làm xói mòn văn hóa, tín ngưỡng và kinh tế trong nước. Khi Đề đốc Perry cho chiếc chiến hạm khổng lồ của mình chạy vào gần Vịnh Tokyo, người Nhật đã kiên quyết khước từ lời đề nghị khẩn khoản của Perry muốn vào sâu hơn trong đất liền bằng ngả này. Các đại diện của Mạc phủ Tokugawa yêu cầu Perry phải rời sang Nagasaki, nơi người Nhật sẽ đánh cuộc với ông.

Đối với Perry, điều đó chẳng khác nào rút lui. Tổng thống Fillmore đã tin cậy trao cho ông một bức thư để gửi đến các nhà lãnh đạo Nhật Bản và Perry đang có ý định chuyển nó. Ngày 9/7/1853, Perry tuyên bố với phía Nhật Bản rằng nếu họ không chấp thuận thư của Tổng thống Mỹ Fillmore thì ông sẽ cập bờ “với sức mạnh còn chưa phô diễn hết” để trao tận tay bức thư cho các

nhà lãnh đạo Nhật “bất chấp hậu quả ra sao”. Để chứng minh cho lời nói của mình, hai ngày sau, Perry cho chiếc chiến hạm đồ sộ Mississippi chạy ngược lên Vịnh Tokyo, áp sát thành phố (khi đó còn mang tên là Edo). Hiển nhiên, hành động của Perry đã buộc hội đồng lãnh đạo đang run sợ của Nhật Bản phải thay đổi ý kiến. [22] Perry đã làm cho Tokyo khiếp vía. Một người chép sử biên niên của Nhật kể lại, người dân thủ đô khi đó lo sợ Perry sẽ chĩa những khẩu súng oai vệ vào thành phố nên “họ chạy tứ tán khắp nơi tìm cách cất giấu những tài sản và đồ đạc có giá trị ở nhà của một vài người bạn sống ngoài phạm vi thủ đô”. Mạc phủ Tokugawa quyết định thay đổi cách cư xử và đồng ý nhận thư của Fillmore. Năm sau, Perry quay lại và hoàn tất một hiệp ước đòi hỏi Nhật phải mở cửa hai hải cảng để giao thương với Mỹ. Trong báo cáo chính thức của mình, viên tướng giành chiến thắng Perry dự báo những chuyện sẽ xảy ra sau khi ông rời khỏi Nhật: “Người Nhật rõ ràng là rất giỏi bắt chước, dễ thích ứng với hoàn cảnh mới và biết phục tùng mệnh lệnh. Những đặc tính này của họ mở ra một viễn cảnh hứa hẹn du nhập khá dễ dàng những phong tục và thói quen từ nước ngoài vào Nhật.” [23]

Perry đúng là đã nhìn thấy trước được mọi chuyện. Nỗi nhục do Perry và nhiều thế lực nước ngoài tiếp bước theo Perry gây ra cộng với sự bất mãn ngày càng tăng đối với chính quyền của Tokugawa đóng vai trò là chất xúc tác dẫn đến một sự thay đổi lớn. Sự xuất hiện của Perry kèm với tàu chiến và vũ khí oai vệ làm nhiều người Nhật thức tỉnh trước sự thật đất nước của họ đã bị tụt hậu đến mức độ nào sau nhiều thế kỷ tự cô lập mình. Nếu Nhật muốn bảo vệ mình trước sự tấn công của những kẻ tham tàn, hung bạo này thì họ phải tự cải tổ mình và phải làm điều này thật nhanh. Năm 1868, một liên minh các đại danh đã lật đổ chế độ quân sự của các tướng quân nhà Tokugawa và khôi phục quyền lãnh đạo nổi bật của Thiên hoàng trong chính phủ. Minh Trị Duy Tân, cuộc nổi dậy chính trị được đặt theo tên của Thiên hoàng Minh Trị, làm bất kỳ việc gì ngoại trừ việc đưa đất nước Mặt trời mọc

trở về với lề lối cai trị của thời phong kiến xa xưa. Dưới sự lãnh đạo của một nhóm các nhà theo chủ nghĩa dân tộc quyết tâm lật đổ những lề thói cũ kỹ và đặt ra khẩu hiệu fukoku-kyohei nghĩa là "Phú quốc cường binh", sứ mệnh của Minh Trị là làm sao đuổi kịp sức mạnh quân sự, công nghệ kỹ thuật và kinh tế của phương Tây. Korekiyo Takahashi, một nhà cải cách thời Minh Trị đồng thời là thủ tướng Nhật Bản khi đó, đã thu tóm tinh thần sứ mệnh trong một bài phát biểu với sinh viên đại học. "Các bạn sinh viên thân mến! Nhiệm vụ của các bạn là làm sao nâng cao vị thế của đất nước, đưa Nhật Bản sánh ngang tầm với các cường quốc văn minh và tiếp đó là xây dựng một nền tảng để từ đó chúng ta sẽ vượt qua tất cả họ." [24]

Nhật Bản thời Minh Trị bắt đầu du nhập công nghệ và cơ cấu tổ chức của nước ngoài với tốc độ điên cuồng. Hàng loạt các phái đoàn được cử ra nước ngoài tìm kiếm mô hình phát triển tốt nhất để Nhật Bản đi theo. Hệ thống đại học và ngân hàng được xây dựng theo kiểu Mỹ, các bộ luật dân sự và thương mại chịu sự ảnh hưởng của Anh và Đức. Những bí quyết công nghệ cùng máy móc mới nhất trong lĩnh vực đường sắt, viễn thông và công nghiệp được nhập về từ khắp mọi nơi. Dù vậy, Nhật Bản không có ý định đơn thuần rập khuôn những cách thức phát triển của nước ngoài. Nhật chỉ vay mượn ở những nền kinh tế phát triển nhất thế giới những gì mà mình cần để đánh bại lại chính các nước đó đồng thời vẫn giữ gìn những giá trị cơ bản của văn hóa Nhật. Nhà giáo dục xuất chúng thời Minh Trị Jo Niijima đã đưa ra lời khuyên: "Nếu anh muốn chống lại những tư tưởng và tín ngưỡng ngoại lai thì tự anh cần phải tấn công vào phần cốt lõi của chúng (*sic*) và biến vũ khí của chúng thành vũ khí của riêng anh." [25]

Các nhà lãnh đạo Minh Trị không dám tin tưởng đặt tương lai đất nước vào các lực lượng ủng hộ kinh tế tự do. Nhà nước can thiệp mạnh vào công cuộc công nghiệp hóa đất nước ngay từ đầu. Toshimichi Okubo, một trong

những nhà lãnh đạo quyền lực nhất của chế độ Minh Trị, đã khuyến cáo Nhật Bản cần phải bước nhanh hơn “để kích thích sản xuất trong nước và tăng cường xuất khẩu để khắc phục những điểm yếu bằng cách gia tăng sức mạnh và sự thịnh vượng của quốc gia”. Ông Okubo nhận định các doanh nhân Nhật Bản không có khả năng đạt được những mục tiêu này bằng thực lực của riêng họ. Cho nên, Okubo nhấn mạnh “hết sức cần” phải hình thành những ngành nghề do nhà nước quản lý “ngay cả khi điều đó đi ngược với các quy định kinh tế chính trị”. Nhật Bản “có vài đặc điểm khác biệt”. Vì vậy, cần xây dựng những “luật lệ khác biệt” để phát triển. [26]

Những nỗ lực của chế độ Minh Trị đã được đền đáp bằng thành công ngoạn mục. Nhật Bản trở thành quốc gia đầu tiên không phải là phương Tây thực hiện công nghiệp hóa. Khi đất nước Nhật chuyển hướng tới những ngành công nghiệp nặng hơn thì số lượng các tập đoàn kinh tế lớn, gọi là *zaibatsu* , cũng được hình thành. Tuy nhiên, cùng với sự mở mang kinh tế thì cũng đi kèm với vấn đề quân phiệt, bạo lực. Vào những năm 30, chính phủ Nhật Bản đã thu tóm, sắp xếp các nguồn lực công nghiệp của quốc gia để chuẩn bị cho một cuộc chinh phạt quân sự châu Á. Khi Chiến tranh Thế giới thứ II nổ ra, thế giới thảng thốt nhận ra tiềm lực công nghiệp và kỹ thuật của Nhật đã đuổi kịp châu Âu.

Việc Nhật bị đánh bại trong cuộc chiến này chỉ càng làm cho chính phủ và giới lãnh đạo doanh nhân Nhật thêm cháy bỏng khát khao bắt kịp phương Tây. Tình trạng khốn cùng tuyệt vọng của đất nước lúc tàn cuộc chiến bắt buộc Nhật phải một lần nữa tìm mọi cách phát triển kinh tế càng nhanh càng tốt. Nguồn năng lượng dân tộc chủ nghĩa mãnh liệt vốn đổ vào chiến tranh trước đây giờ dốc hết sang phát triển kinh tế. Sang những năm 60, khẩu hiệu *fukoku-kyobei* của thời Minh Trị biến thành *Obei ni oikose* , nghĩa là “vượt qua châu Âu và nước Mỹ”. [27] Phong cách lãnh đạo của Nhật Bản sau chiến

tranh vừa mang chút hơi hướng của thời kỳ Minh Trị vừa có nhiều đặc tính mới kết hợp từ các nền kinh tế thời chiến tạo thành thứ được biết đến như là một "mô hình châu Á" đặc trưng của sự phát triển mà về sau có tầm ảnh hưởng lớn trong khu vực.

"Mô hình" này là kết quả sáng tạo tập thể. Không có một cá nhân nào từng ngồi xuống, phác thảo chương trình phát triển toàn diện cho Nhật. Hệ thống đó hình thành theo thời gian, đáp ứng những yêu cầu nhất định của nền kinh tế ở từng thời kỳ nhất định. Khi nó thành hình vào giữa những năm 50, "mô hình" vận hành giống như một cỗ máy được bôi trơn dầu mỡ. Nói theo cách gọi của một quan chức Nhật Bản thì nó là "một cỗ máy GNP" (Gross National Product – tổng sản phẩm quốc dân) [28] . Đội ngũ công chức, những người đã sáng tạo ra "mô hình châu Á", đều có khuynh hướng tránh xa các chính sách kinh tế tự do kiểu Mỹ. Họ khẳng định phải để nhà nước nắm giữ vai trò lãnh đạo trong phát triển kinh tế Nhật Bản. Xét về nghĩa này, tất cả họ đều là học trò của Okubo thời Minh Trị.

Người đầu tiên trong giới chức Nhật Bản có tư tưởng phát triển là Shigeru Sahashi, một công chức hành chính sự nghiệp trong MITI đồng thời là một trong những Thứ trưởng đầy quyền lực. Trong số các quan chức chính phủ thời hậu chiến có nhiều ảnh hưởng nhất, Sahashi đã để lại dấu ấn không thể phai nhòa trên "mô hình" của Nhật Bản. Với tính cách hiếu chiến, thích nói thẳng và kiêu ngạo, Sahashi đã định hình truyền thống lãnh đạo quan liêu nhưng sau đó chính ông lại là người phá bỏ nó. Cả đời Sahashi luôn chỉ trích cơ chế cất nhắc nhân sự của chính phủ theo kiểu "sống lâu lên lão làng" và cho rằng cần phải ưu tiên đề bạt những người có năng lực xuất sắc. Với tinh thần đó, Sahashi đã tuyển dụng phụ nữ vào làm việc trong MITI, trái ngược với thành kiến nặng nề của cơ quan bộ này là chỉ ưu tiên tuyển nam. [29] Chính trị gia cứng rắn Sahashi được báo giới đặt cho biệt danh là "Ông

MITI” còn những người ủng hộ thì tôn ông là anh hùng, gọi ông là “samurai của các samurai”. Tuy nhiên, tính cách dữ dội nổi tiếng của Sahashi cũng đem lại cho ông biệt danh “Con quỉ Sahashi”. [30]

Giống như nhiều quan chức phụ trách kinh tế Nhật Bản thời đó, Sahashi không xuất thân từ một gia đình quí tộc cũng chẳng là một nhà kinh tế học được đào tạo bài bản. Ông sinh năm 1913 tại thị trấn Izumi ở miền trung Nhật Bản, nơi cha ông hành nghề chụp ảnh. Khi còn học tiểu học, Sahashi là một học sinh hay gây gổ đồng thời là một đấu vật sumo hàng đầu thường tranh giải ở các cuộc tỉ thí tại địa phương. Nhờ có những kỹ năng này mà Sahashi được biết với biệt danh “Yama Arashi” có nghĩa là “Dông tố núi”. Là một học sinh có thành tích học tập khá xuất sắc, Sahashi bước lên đỉnh cao học thuật của Nhật Bản khi ghi tên mình vào khoa Luật của trường đại học danh tiếng Tokyo. Giống nhiều sinh viên hàng đầu tốt nghiệp đại học khi đó, lựa chọn nghề nghiệp đầu tiên của Sahashi là làm việc cho chính phủ. Là một người kiên quyết theo dân tộc chủ nghĩa, Sahashi tin rằng việc gia nhập vào bộ máy công quyền hùng mạnh là cách chắc chắn nhất đóng góp cho sự phát triển của đất nước. Tại Nhật Bản, chính sách kinh tế được điều chỉnh và triển khai thực hiện chủ yếu bởi những công chức chuyên nghiệp chứ không giống như ở Mỹ, nơi những nhà lãnh đạo được bầu có ảnh hưởng lớn hơn. Về sau, Sahashi viết: “Tôi cho rằng con đường tắt tốt nhất để đảm bảo cho người dân có được cuộc sống thực sự mang tính nhân văn là trở thành một quan chức nhà nước. Tôi nghĩ mình cần phải trở thành một quan chức nhà nước để phục vụ xã hội”. [31] Ưu tiên sự nghiệp hàng đầu của nhiều sinh viên tốt nghiệp ra trường giống như Sahashi là làm việc tại MITI [iii] hoặc tại Bộ Tài chính, 2 cơ quan bộ có ảnh hưởng mạnh nhất trong bộ máy chính phủ Nhật lúc bấy giờ. Trải qua một loạt những cuộc phỏng vấn mệt mỏi, cuối cùng Sahashi nhận được lời mời làm việc ở cả 2 bộ vào cùng một ngày.
Ông chọn MITI. [32]

MITI, nhờ vào sự giúp sức lèo lái của Sahashi, đã trở thành trung tâm chỉ huy đối với "mô hình châu Á" tại Nhật Bản. Quan điểm của Sahashi về kinh tế cũng giống như cách nhìn nhận, đánh giá của Okubo. Nó dựa trên niềm tin rằng Nhật Bản không thể tiến lên một cách đúng đắn nếu không có bàn tay hướng dẫn của nhà nước. Sẽ thật là toàn mỹ "nếu con người trở nên hoàn hảo và sự hòa hợp giữa cá nhân với tập thể sẽ tạo ra một kiểu mẫu phát triển lý tưởng. Nhưng trong thực tế của chúng ta, đời sống xã hội bình thường hay lĩnh vực kinh tế còn cách xa điều lý tưởng này. Vì vậy, (giới chức chính phủ) phải chăm lo cho phúc lợi của người dân và đóng góp cho sự phát triển xã hội". [33] Sahashi và nhiều quan chức của MITI lo ngại nếu giao vai trò điều tiết đó cho thị trường thì nền kinh tế Nhật Bản sẽ không phát triển *đúng* hướng. Các động lực của thị trường sẽ dẫn dắt những nguồn lực ít ỏi của đất nước chảy vào những ngành nghề kinh doanh mà Nhật Bản có lợi thế rõ ràng. Chẳng hạn như vài năm ngay sau chiến tranh, những ngành nghề thâm dụng lao động như sản xuất đồ chơi, dệt sợi sử dụng rất nhiều nhân công với mức lương rẻ mạt. Tuy nhiên,
nhiều quan chức chính phủ như Sahashi muốn tạo ra những lợi thế cạnh tranh *mới* . [iv] Họ dự định lèo lái nền kinh tế đi theo hướng công nghiệp nặng đòi hỏi kiến thức tinh thông nhiều hơn về công nghệ kỹ thuật và sự đầu tư lớn hơn, từ đó tạo ra mặt bằng lương nhân công cao hơn và hàng hóa xuất khẩu giá trị đỉnh cao. Cách duy nhất để những ngành công nghiệp này phát triển, theo giới lãnh đạo Nhật Bản, là thông qua sự can thiệp của nhà nước. Chính phủ phải đảm bảo rằng các nguồn lực cần thiết được phân bổ cho những khu vực ưu tiên phát triển. Sách lược này được gọi là "chính sách công nghiệp".

Thật ra, ý tưởng cho rằng chính phủ có khả năng định hình một số kết quả kinh tế cụ thể không phải là điều mới mẻ. Một trong những người đầu tiên khởi xướng "chính sách công nghiệp" là cha đẻ người Mỹ Alexander Hamilton. Trong một báo cáo gửi đến Quốc hội Mỹ năm 1791, Hamilton đã

lập luận chính phủ mới chào đời của Mỹ cần phải "tài trợ và bảo vệ đặc biệt" nhằm nuôi dưỡng các ngành sản xuất sống còn của nền kinh tế và che chắn cho các ngành nghề này để đảm bảo Mỹ có thể cạnh tranh lại các nền kinh tế phát triển hơn của châu Âu. [34] Chiến lược của Nhật Bản tương tự với quan điểm của Hamilton. Nước Nhật thời hậu chiến định hình hệ thống kinh tế phức tạp và tiên tiến nhằm mục tiêu phát triển một số ngành công nghiệp nhất định. Theo nhận xét của Johnson, "hệ thống kinh tế tăng trưởng nhanh" của Nhật "là một trong những chính sách công nghiệp hiệu quả và hợp lý nhất mà chưa có bất kỳ một chính phủ nào nghĩ ra". [35]

Sahashi và đồng nghiệp của ông ở MITI "chọn ra những kẻ thắng cuộc" bằng cách "nhắm vào" một số ngành nghề nhất định mà họ cho là có tiềm năng phát triển và có khả năng cạnh tranh toàn cầu. [36] Những "kẻ thắng cuộc" ban đầu là ngành thép và đóng tàu; những ngành lọt vào tầm ngắm tiếp theo là những ngành công nghệ cao, chẳng hạn như công nghệ bán dẫn. Sau đó, MITI, Bộ Tài chính và Ngân hàng trung ương Nhật Bản cùng phối hợp đưa ra nhiều sáng kiến thu hút khu vực tư nhân vào những ngành công nghiệp "mục tiêu" này. Các sáng kiến đó bao gồm tạo điều kiện tiếp cận dễ dàng nguồn vay tài chính lãi suất thấp, miễn thuế nhập khẩu các loại máy móc cần thiết, chuyển giao công nghệ nước ngoài và dựng hàng rào thương mại bảo vệ những ngành công nghiệp "mục tiêu" khỏi sự cạnh tranh của các đối thủ nước ngoài. Mục đích của các sáng kiến này là giảm chi phí và rủi ro đối với các công ty tư nhân tham gia các dự án trong lĩnh vực được nhắm đến. Từ đó, khuyến khích họ đầu tư mở rộng qui mô lớn hơn với tốc độ nhanh hơn so với khi họ hoạt động trong điều kiện thị trường tự do. Hạ thấp hàng rào đầu tư đóng vai trò then chốt vì các ngành công nghiệp nặng "mục tiêu" đòi hỏi phải đầu tư rất nhiều nhưng có rất ít hi vọng thu lời nhanh. Mục đích của chính sách công nghiệp Nhật Bản không chỉ là tạo đà tăng trưởng kinh tế thần tốc mà còn nhằm thay đổi toàn bộ cấu trúc nền kinh tế, hướng tới những ngành

công nghiệp tiên tiến, sản sinh ra những công ty có sức cạnh tranh trên thị trường toàn cầu trong các lĩnh vực mới, giá trị cao. Trong quá trình kiến tạo sự đổi mới, các nhà lãnh đạo Nhật Bản đã định hình kiểu mẫu phát triển mà sau đó hầu hết các nước châu Á khác trải qua Phép màu đều chọn đi theo. Các nền kinh tế ban đầu thúc đẩy tăng trưởng nhanh bằng cách tạo ra những sản phẩm có hàm lượng công nghệ thấp, đòi hỏi chi phí sản xuất thấp và lương nhân công thấp nhưng khi đã đạt được nhiều tiến bộ trong phát triển, họ sẽ dần dần chuyển sang những mặt hàng phức tạp hơn về công nghệ và đắt tiền hơn.

Đối với các doanh nhân Nhật Bản, "mô hình châu Á" do MITI dẫn dắt một mặt rõ ràng là rất tốt. Mọi hình thức bảo vệ và đặc quyền do chính phủ thiết lập đều tạo điều kiện thuận lợi để hình thành những tập đoàn kinh tế mới. Nhưng, mô hình cũng có mặt trái là các nhà quản lý nhà nước của Nhật Bản sẽ đòi hỏi được kiểm soát nền kinh tế nhiều hơn so với giới chức Mỹ trong điều kiện kinh tế thị trường tự do vì họ muốn đảm bảo chính sách công nghiệp của mình hoạt động. Gần như suốt thập niên 50 của thế kỷ 20, MITI nắm giữ quyền lực chính thức rất lớn. Điều này khiến MITI có thể can thiệp vào tận việc ra quyết định của các doanh nghiệp. Việc MITI kèm chặt sự phân bổ ngoại tệ khiến Sony đau đầu chỉ là một trong nhiều ví dụ. Đầu những năm 60, MITI bắt đầu nới lỏng một số quyền hành hợp pháp của mình trong nỗ lực tự do hóa thị trường. Tuy nhiên, Sahashi và nhiều quan chức MITI khác vẫn cho rằng việc để cho các doanh nghiệp tư nhân tự quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của họ mà không có sự giám sát của MITI là điều không thể tưởng tượng được. Sahashi đã từng chỉ trích: "(Giới doanh nghiệp) thật là vị kỉ khi đòi hỏi chính phủ chỉ nên quan tâm đến việc tạo môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động mà không được quyền chỉ đạo họ phải làm những gì". [37] Vì vậy, Sahashi cùng các đồng nghiệp đã hoàn thiện một cơ chế kiểm soát không chính thức mà thông qua đó MITI sẽ đưa "các

khuyến nghị" đối với các doanh nghiệp tư nhân. "Các khuyến nghị" này được biết đến dưới dạng "hướng dẫn hành chính".

Những quyết định về chính sách này thường là "ngoài luật". Xét về mặt pháp luật, MITI không có quyền hành chính thức buộc phải thực thi chúng. Nhưng, vì chính quyền vẫn giữ lại đủ đòn bẩy kiểm soát đối với nền kinh tế nên các cơ quan hành pháp vẫn thường đánh liều làm ngơ "hướng dẫn hành chính". Sahashi đặc biệt cứng rắn đối với những lãnh đạo doanh nghiệp chống đối lại lệnh của ông. Năm 1965, doanh nghiệp sản xuất thép Sumitomo Metals đã phản đối "hướng dẫn" của MITI yêu cầu doanh nghiệp này phải cắt giảm sản lượng giữa lúc tình hình kinh tế suy thoái. Việc tổ chức những cácten sản xuất đã trở thành nét thường xuyên trong hoạt động điều hành của MITI nhằm bảo vệ các ngành nghề của Nhật Bản khỏi tác động tiêu cực khi thị trường đi xuống. Tuy nhiên, vị chủ tịch giận dữ của công ty Sumitomo là Hosai Hyuga đã coi động thái áp đặt hạn ngạch sản xuất của MITI lên Sumitomo là không công bằng. Sumitomo tự tin quyết định "nhân danh công lý đấu tranh cho quyền lợi của mình". Sahashi đe dọa cắt nguồn than cốc nhập khẩu –nguyên liệu thô chủ chốt trong sản xuất thép – của Sumitomo. Trong một động thái thách thức công khai hiếm hoi đối với MITI, Hyuga đã tổ chức họp báo và khẳng định ông sẽ vẫn tiếp tục sản xuất nhiều thép theo ý của mình. Tuy nhiên, vì Sahashi nắm quyền kiểm soát lượng than cốc nhập khẩu của Sumitomo nên Hyuga không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc nhanh chóng giương cờ trắng đầu hàng. Dù Sahashi bị báo chí đả kích tới tấp vì có thái độ cửa quyền nhưng "Ông MITI" ngoan cố vẫn tin chắc mình đã phụng sự cho lẽ phải của nền kinh tế. "Tôi vẫn không mảy may nghĩ rằng những gì mình đã làm là sai trái," Sahashi sau đó khẳng định. [38]

Đòn bẩy kiểm soát quan trọng nhất của chính phủ là Bộ Tài chính, cơ quan chỉ huy tài chính, một đồng minh đầy quyền lực của MITI trong chính

sách công nghiệp, điều hành. Một phóng viên đã gọi cơ quan này là “một thế lực tư tưởng, kinh tế và chính trị mà không một nước phát triển nào có cái tương tự”. [39] Mặc dù các ngân hàng thương mại của Nhật Bản là những định chế tài chính tư nhân nhưng Bộ Tài chính vẫn chỉ đạo hầu hết tiến trình ra quyết định của các ngân hàng này. Bộ Tài chính điều khiển dòng tiền sao cho đảm bảo các khoản cho vay phải chảy vào những ngành nghề, doanh nghiệp “mục tiêu” mà MITI đã chọn. Bộ Tài chính thực hiện việc này thông qua quyền giám sát các hoạt động cho vay của Ngân hàng Nhật Bản, tức Ngân hàng Trung ương của nước này. Trái với các nước phương Tây, Ngân hàng Trung ương Nhật Bản nằm dưới sự quản lý của Bộ Tài chính. Khi nguồn tài chính của các ngân hàng tư nhân không đủ đáp ứng cho các doanh nghiệp “mục tiêu”, chính phủ sẽ ra lệnh cho các định chế tài chính của nhà nước, đặc biệt là Ngân hàng Phát triển Nhật Bản, bơm thêm tiền. Để giúp cho tiến trình quản lý tài chính diễn ra suôn sẻ, chính phủ Nhật quyết định tái thành lập những nhóm tập đoàn kinh doanh lớn trong đó có một số *zaibatsu* cũ đã bị Tướng Douglas MacArthur giải tán trong thời gian Mỹ chiếm đóng quân sự tại Nhật Bản sau Chiến tranh Thế giới thứ II. Mỗi nhóm tập đoàn, bây giờ được gọi là *keiretsu* , có một ngân hàng và một công ty thương mại đóng vai trò hạt nhân còn các công ty công nghiệp khác đóng vai trò là vệ tinh quay quanh. Tất cả mọi công ty thành viên của *keiretsu* liên kết với nhau thông qua việc nắm giữ chéo cổ phiếu của nhau. *Keiretsu* chịu trách nhiệm đưa chính sách công nghiệp của MITI vào cuộc sống thông qua việc tiếp nhận các kế hoạch, đề xuất, sáng kiến và chuyển hóa chúng vào các doanh nghiệp mới. Những nhóm lớn này đã trở thành những cái tên nổi tiếng toàn cầu như Mitsubishi, Sumitomo, Fuji, Mitsui.

Mặc dù các *keiretsu* được bảo vệ ở trong nước nhưng chính phủ Nhật chưa bao giờ có ý định để cho chúng phát triển thành những tập đoàn kinh doanh cồng kềnh, nặng nề và hoạt động kém hiệu quả. Ngay từ đầu, các dự

án do MITI hậu thuẫn đều nhằm mục đích hướng tới cạnh tranh toàn cầu. Tầm nhìn xa này là điểm khác biệt quan trọng giữa “mô hình” chính sách công nghiệp của Nhật Bản với các phương thức phát triển có sự quản lý của nhà nước mà nhiều nền kinh tế đang nổi khác trên thế giới đang áp dụng. Thành công của một doanh nghiệp được MITI đỡ đầu do chính năng lực xuất khẩu của doanh nghiệp này quyết định. Vì Nhật Bản khan hiếm tài nguyên thiên nhiên nên xuất khẩu được coi là chiếc phao cứu sinh đối với nền kinh tế đất nước. Chính sách công nghiệp của Nhật Bản, vì thế, liên quan mật thiết với các nhu cầu thương mại quốc tế.

Định hướng quyết tâm dồn sức cho xuất khẩu cũng buộc các doanh nghiệp Nhật Bản phải chiến đấu với các đối thủ cạnh tranh châu Âu và nước Mỹ trên các thị trường thế giới ngay từ giai đoạn trứng nước. Các công ty Nhật Bản không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải trở thành những nhà sản xuất hiệu quả, chất lượng cao càng nhanh càng tốt. Xét theo nghĩa này, “mô hình” của Nhật Bản đã đưa ảnh hưởng của thị trường vào chiến lược phát triển. Đây là điều mà nhiều nước đang áp dụng phương thức phát triển có sự quản lý của nhà nước thường bỏ qua. Sahashi khẳng định cạnh tranh là “cách để làm cho nền kinh tế tốt hơn”. Ông viết: “Chúng ta cần nhìn nhận việc cạnh tranh tự do là tốt vì đó là biện pháp tốt nhất để tận dụng sức sáng tạo của con người”. Chính tại điểm này, chúng ta phát hiện ra điều bí mật thật sự trong “mô hình” của Nhật Bản. Đó là cách thức phối hợp giữa yếu tố can thiệp điều tiết của nhà nước với động lực thị trường.

Tuy nhiên, tại thị trường nội địa, các công ty Nhật được che chắn bảo vệ trước sự cạnh tranh khốc liệt của kinh tế quốc tế. MITI, đặc biệt là Sahashi, dứt khoát giữ quan điểm dân tộc chủ nghĩa. Mục tiêu của MITI là tạo ra những ngành nghề nội địa. MITI không muốn các công ty đa quốc gia tấn công vào Nhật Bản, giành giật thị phần và bóp chết đà phát triển của các

doanh nghiệp trong nước. MITI giám sát chặt chẽ và hạn chế dòng tiền đầu tư nước ngoài chảy vào Nhật Bản. Chính sách này thường xuyên khiến MITI xung đột với các công ty nước ngoài. Một trong những vụ nổi tiếng nhất là tranh chấp liên quan đến hãng IBM. Khi gã khổng lồ Mỹ cố thành lập một chi nhánh của mình tại Nhật, MITI đòi phải để cho người Nhật nắm giữ đa số cổ phần. MITI hiểu rất rõ là IBM sẽ không bao giờ chấp nhận một điều kiện như thế. Tuy nhiên, IBM đã mưu kế "qua mặt" MITI và "lách" các quy định về đầu tư nước ngoài của bộ này bằng chiêu thành lập một công ty con tại Nhật Bản có vốn hoàn toàn bằng đồng Yên nội tệ. Sahashi khôn ngoan và giận dữ ra lệnh phong tỏa việc nhập khẩu trang thiết bị cần thiết để xây dựng nhà máy của IBM tại Nhật. Xung đột cuối cùng đã được giải quyết thông qua hàng loạt các cuộc gặp căng thẳng giữa Sahashi và các quản lý người địa phương của IBM. Sahashi muốn có bản quyền sáng chế máy vi tính của IBM nhưng công ty Mỹ lo ngại công nghệ độc quyền sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản. Sahashi buộc phải dùng đến biện pháp mạnh. Ông này thẳng thừng đe dọa: "Nếu phía các ông không đồng ý với điều kiện của chúng tôi thì chúng tôi sẽ có mọi biện pháp cần thiết ngăn không cho IBM hoạt động tại Nhật Bản". Vì không còn có sự lựa chọn nào khác, IBM cuối cùng đành phải nhượng bộ, chuyển giao bằng sáng chế. [40]

***

Hành động cứng rắn của "Con quỉ Sahashi" và các đồng nghiệp nặng tư tưởng dân tộc chủ nghĩa của ông này là căn nguyên nảy sinh khái niệm "Tập đoàn Nhật Bản". Trong khi nền kinh tế Nhật đi lên dưới "sự hướng dẫn" của MITI, khắp nơi trên thế giới đều nhận xét Nhật Bản là một chỉnh thể vững chắc như bàn thạch mà trong đó chính phủ, doanh nghiệp, ngân hàng phối hợp với nhau giống như những bộ phận nhịp nhàng, ăn ý của một tập đoàn. Giống như bất kỳ một doanh nghiệp nào, chỉnh thể "Tập đoàn Nhật Bản"

vươn ra để đưa các lợi ích của riêng mình tiến xa trên trương trường quốc tế bằng sự trả giá của các đối thủ cạnh tranh. Nền kinh tế Nhật Bản được mô tả giống như một tổ chức nham hiểm quyết tâm bá chủ thế giới. Năm 1990, Bennett Bidwell, Giám đốc điều hành cấp cao thời đó của hãng sản xuất ô tô Mỹ khổng lồ Chryler, đã gọi Nhật Bản là "kẻ xâm lược kinh tế tận tâm tận lực với mục tiêu tấn công và có sự tính toán chặt chẽ từ trung ương". [41]

Tuy nhiên, khái niệm "Tập đoàn Nhật Bản" là một trong những nhận thức sai lầm lớn về Phép màu dù thực tế Nhật Bản có tồn tại kiểu kinh doanh liên kết chặt chẽ với nhau. MITI có thể điều khiển các chính sách và tài chính nhưng cơ quan này không thể quản lý vi mô mọi mặt của nền kinh tế chủ yếu là tư nhân. Đã có nhiều ví dụ cho thấy các công ty, thậm chí là toàn bộ các doanh nghiệp trong một ngành nghề, đã nổi dậy, phá vỡ thành công vòng cương tỏa dưới danh nghĩa "hướng dẫn" của MITI. Một ví dụ, đầu thập niên 60, Sahashi ấp ủ một kế hoạch buộc các doanh nghiệp trong ngành sản xuất ô tô phải sáp nhập nhằm mục đích tạo ra những công ty lớn hơn. Sahashi tin rằng những công ty lớn này sẽ có đủ sức cạnh tranh với "3 đại gia" của Mỹ. Tuy nhiên, kế hoạch của Sahashi vấp phải sự chống đối quyết liệt đến nỗi cuối cùng nó buộc phải phá sản. Giới chức MITI cũng góp phần trong những thất bại ê chề khi "những kẻ chiến thắng" mà họ đã chọn lựa hóa ra thành những kẻ bại trận. Một trong những sai lầm được biết đến nhiều nhất của MITI là nỗ lực xây dựng ngành công nghiệp sản xuất máy bay thương mại với những kỳ vọng rất cao nhưng kết cục là không thành công. Ngược lại, một số ngành phát triển thành công nhất của Nhật Bản, chẳng hạn như ngành sản xuất xe mô tô, chế tạo người máy, sản xuất máy fax và điện tử gia dụng lại ăn nên làm ra mà *không* có sự đỡ đầu đáng kể nào của MITI. [42] Morita phàn nàn "MITI từ trước đến giờ không phải là nhà hảo tâm lớn của ngành điện tử Nhật Bản như một số người dường như cho là vậy". [43]

Trên thực tế, kết quả thành công xen lẫn thất bại của MITI đã và đang gây ra một cuộc tranh cãi nảy lửa giữa các nhà kinh tế học Nhật Bản về tầm quan trọng đích thực của các chính sách công nghiệp do MITI đề ra trong việc làm nảy sinh tốc độ tăng trưởng thần kỳ của Nhật Bản. Liệu có phải "mô hình châu Á" thực sự hiệu quả đến thế? *Liệu có phải mô hình này là căn nguyên chính của Phép màu?*

Những người đề xướng "mô hình châu Á", chẳng hạn như Chalmers Johnson, cho rằng MITI đã thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa và tốc độ tăng trưởng kinh tế của Nhật Bản vượt xa cái mức mà Nhật hẳn sẽ đạt được nếu thực thi chính sách cho phép tư nhân tự do kinh doanh. Nói như Johnson, MITI đã "một tay" làm biến đổi cơ cấu kinh tế Nhật Bản vào thập niên 50 và đầu những năm 60. [44] Phe ủng hộ MITI lập luận bằng cách dẫn ra bằng chứng nằm ở các kết quả đạt được: Một vài ngành công nghiệp được MITI chọn ra với tư cách là kẻ chiến thắng đã nằm trong số những ngành thành công nhất của Nhật Bản. Vì thế, sự can thiệp của chính phủ là nhân tố *quyết định* .

Nhiều người khác không dám khẳng định chắc chắn như vậy. Họ cho rằng những người ủng hộ MITI như Johnson đã dành cho bộ này quá nhiều lời khen ngợi. Nhà kinh tế học Takafusa Nakamura viết: "Những người ủng hộ quan điểm "Tập đoàn Nhật Bản" thiên về thổi phồng tầm quan trọng của một khía cạnh duy nhất trong nền kinh tế Nhật Bản". [45] Johnson và những người có cùng quan điểm với ông này có khuynh hướng vừa đánh giá thấp vai trò của các doanh nghiệp, của ban quản trị các tập đoàn và của giới công nhân Nhật Bản vừa quy thành công của Nhật cho bộ máy quản lý của nhà nước. "Tốc độ tăng trưởng nhanh không đơn thuần là kết quả của các chính sách tăng trưởng, càng không phải là kết quả của một "kịch bản" do một nhóm những cá nhân tinh hoa ưu tú nghĩ ra," nhà kinh tế học Nhật Bản Yutaka

Kosai bình luận. “Nói đúng hơn, chính những phản ứng nhanh nhạy với các điều kiện thị trường của các công ty và hộ gia đình ở cấp thấp nhất (trong hệ thống kinh tế) mới đóng vai trò quan trọng quyết định”. [46] Nhìn từ góc độ này, MITI đơn thuần chỉ đóng vai trò là người tạo ra các điều kiện cho phép kinh tế tăng trưởng. Phần việc nặng nề là do các công ty tư nhân Nhật Bản hoàn tất. Theo lập luận của phe phản đối, nguồn gốc thực sự của việc Nhật Bản phát triển nhanh chóng không xuất phát từ bàn tay hướng dẫn của giới quản lý nhà nước mà bắt nguồn từ sức mạnh của các thị trường. “Mặc dù không thể phủ nhận nhà nước đã tạo một môi trường (kinh doanh) thuận lợi nhưng các động lực chính thúc đẩy tăng trưởng vẫn là tư nhân: nhu cầu đầu tư kinh doanh, tiết kiệm tư nhân, lực lượng lao động cần cù và có tay nghề cao hoạt động trong một môi trường kinh tế định hướng thị trường,” hai nhà kinh tế học Hugh Patrick và Henry Rosovsky nhận xét. Họ kết luận, kiểu phát triển của Nhật Bản “không hề mang tính độc nhất vô nhị. Vì vậy, dù chính sách của nhà nước có thể đóng vai trò quan trọng nhưng tác động của nó lên thành quả kinh tế không phải là điểm ‘riêng có của Nhật Bản’”. Xét theo quan điểm này, MITI chỉ đóng vai trò *hậu thuẫn* chứ không phải là quyết định đối với Phép màu. [47]

Câu chuyện của Sony cho thấy sự nguy hiểm của việc gán cho MITI và các chính sách công nghiệp của bộ này quá nhiều vai trò ảnh hưởng. Trong quá trình theo đuổi công nghệ bán dẫn, Morita và Ibuka không tuân theo “hướng dẫn hành chính” cũng như không hưởng ứng các khuyến khích cụ thể của MITI. Họ nhìn thấy sự ứng dụng đa dạng trong tương lai của công nghệ bán dẫn và tìm ra được một cách sở hữu công nghệ này mà không có sự nhúng tay của MITI. Vì không nhận ra được tầm quan trọng của việc mà Sony đã làm nên MITI phản đối sáng kiến của công ty này. Nhà kinh tế học chính trị Daniel Okimoto viết: “Tình tiết này trái ngược với câu chuyện thần thoại về khả năng tiên đoán của MITI”. [48] Trong suốt lịch sử phát triển của

mình, Sony chưa bao giờ là một phần trong hệ thống của MITI. Tuy công ty này có hưởng lợi từ một số chính sách nhất định của MITI và Bộ Tài chính, chẳng hạn như chính sách thuế ưu đãi đối với một vài sản phẩm ban đầu của Sony khiến cho những sản phẩm này có mức giá dễ mua hơn đối với người tiêu dùng [49] nhưng doanh nghiệp của Morita không hề nhận được bất kỳ một sự hỗ trợ tài chính "mục tiêu" nào, chẳng hạn như các khoản cho vay được chỉ đạo phân bổ theo chính sách. [50] Vào giữa thập niên 50, Sony đã thỉnh cầu các quỹ của nhà nước tài trợ cho công ty phát triển một sản phẩm đầu máy nhưng chính phủ đã thẳng thừng từ chối. [51] Nobuyuki Idei, cựu Giám đốc điều hành của Sony, khẳng định công ty đã tồn tại theo kiểu "thị trường tự do ngay từ đầu". Ông nói: "Tôi không nghĩ MITI có quan tâm mạnh mẽ tới công ty Sony nói riêng hay ngành điện tử nói chung". [52]

Những người bênh vực MITI phản pháo bằng lập luận cho rằng hầu hết các nhà kinh tế học quá sa đà một cách dễ dàng vào tư tưởng tự do kinh doanh đã lỗi thời của Mỹ trong việc đề cao những nhân tố tạo nên Phép màu của Nhật Bản. Họ cho rằng các nhà kinh tế học kinh điển đã quen với lối tư duy theo kiểu sự can thiệp của nhà nước chẳng đem lại được điều gì ngoài việc làm rối thị trường; rằng các nhà kinh tế học kinh điển không hiểu được một điều là chính sách của nhà nước có thể dẫn dắt và thúc đẩy các lực lượng thị trường. Theo phe ủng hộ MITI, phiên bản chính sách công nghiệp của Nhật Bản đã lèo lái và đẩy nhanh các hoạt động của thị trường chứ không hề thế chỗ cho những hoạt động này. Nói theo thuật ngữ của các nhà kinh tế thì MITI đã theo đuổi những chính sách "tuân theo thị trường" thay vì "bất chấp thị trường". Nhà báo James Fallows, một trong những người tán thành mạnh mẽ nhất "mô hình châu Á", đã khẳng định "bài học" rút ra từ sự thành công của mô hình có "liên quan đến sự *kết hợp* giữa thị trường với công tác hoạch định nằm đằng sau sự phát triển hiện đại của châu Á". Bằng cách sử dụng chính sách của nhà nước để điều chỉnh thị trường vận hành *tốt hơn* , Nhật

Bản đã cười nhạo vào các nguyên lý truyền thống của kinh tế học kinh điển và nền tảng của tư tưởng thị trường tự do của Mỹ. Nói theo kiểu của Fallow thì Nhật Bản "đã tái phát minh ra các nguyên tắc kinh tế học". [53]

Niềm tin cho rằng Nhật Bản đã sáng tạo ra một hình thức chủ nghĩa tư bản khá thượng đẳng ngày càng trở nên lan rộng khi Phép màu của Nhật Bản diễn ra nhanh chóng. Quan điểm kinh tế kinh điển về thành công của Nhật Bản đã bị gạt sang một bên vì không còn phù hợp với thực tế mới của kinh tế học thế giới. Tuy nhiên, tranh cãi xung quanh "mô hình châu Á" thì không bao giờ dịu đi. Ngay cả những người tán thành cực lực nhất "mô hình châu Á" cũng không thể lý giải được nguyên nhân thành công của các công ty giống như Sony. Fallows cho rằng sự vươn lên tới vị trí nổi bật toàn cầu của Sony không phải do MITI mà là do phong cách kinh doanh lỗi thời và luôn chống đối mạnh mẽ của công ty này. Gọi Morita là "một doanh nhân gian hùng… nếu nhìn nhận đánh giá ông với góc nhìn của một người Mỹ", Fallow cho rằng Morita "đã xây dựng một công ty tuyệt vời mà không ít thì nhiều cũng là của riêng ông ấy nếu cũng nhìn nhận theo lối tư duy truyền thống của Mỹ". [54] Suy cho cùng, có lẽ Nhật Bản chẳng "tái phát minh" ra nguyên lý kinh tế nào cả.

***

MORITA "hết sức phấn khích và ngạc nhiên" khi cha mình mua về một chiếc máy hát điện tử cho ngôi nhà lớn của gia đình ở Nagoya. Morita, khi đó còn là một cậu học sinh trung học, vô cùng kinh ngạc trước âm thanh mà chiếc máy phát ra. Là một người yêu nhạc, cậu đã chơi đi chơi lại nhiều lần những bản nhạc ưa thích của Bach, Mozart và Ravel. Kể từ lúc đó, Morita vĩnh viễn bị cuốn hút vào thế giới những thiết bị điện tử. "Đầu óc tôi luôn bị ám ảnh về phát hiện mới này cùng với toàn bộ những câu hỏi mà nó đã đặt

ra," Morita sau này viết. Cậu học sinh bắt đầu đọc nghiến ngấu các loại sách báo viết về những công nghệ điện tử và thu thanh mới nhất rồi dành hàng giờ đồng hồ sau khi đi học về hý hoáy làm những thiết bị theo sơ đồ hướng dẫn có trong tạp chí mà cậu ưa thích mang tên *"Máy thu thanh và những thí nghiệm"*.

Gia tộc Morita là một dòng họ kinh doanh buôn bán giàu có và được nể trọng với nghề ủ rượu sake suốt ba thế kỷ. Truyền thống Á đông đòi hỏi Morita, với tư cách là con trai cả, phải nối nghiệp gánh vác hãng rượu. Cha của Morita dẫn cậu con trai cả đến nhà máy chế biến rượu để tham gia vào các cuộc họp ban giám đốc ngay từ khi Morita mới chỉ tròn 10 tuổi. "Tôi đã học được một điều gì đó về những việc xảy ra trong các cuộc thảo luận kinh doanh ngay từ khi vẫn còn ngồi trên ghế trường tiểu học," Morita viết. "Một thời gian sau, tôi trở nên thích thú với nó."

Tuy nhiên, sự yêu thích đối với rượu sake không đủ mạnh để vượt qua niềm đam mê dành cho điện tử. Morita quyết định chọn học ngành vật lý tại trường đại học Hoàng gia Osaka. Khi Chiến tranh Thế giới thứ II nổ ra, Morita chủ động ghi tên gia nhập hải quân trong một chương trình đặc biệt mà qua đó ông vẫn có thể được làm việc trong phòng thí nghiệm, "tránh xa việc quẳng cuộc đời mình vào một trận đánh trên biển phù phiếm nào đó ở một nơi cách xa gia đình hàng nghìn dặm," Morita sau này lý giải cho hành động của mình. Trong thời gian làm việc cho nhóm phát triển tên lửa dẫn hướng hồng ngoại, Morita gặp Masaru Ibuka. Là một thường dân, Ibuka có công ty riêng chuyên sáng chế ra một linh kiện quan trọng trong một hệ thống do thám tàu ngầm Mỹ lặn sâu dưới biển. Ibuka đóng vai trò là cố vấn cho nhóm. [55] Ibuka và Morita là hai tính cách rất khác nhau. Với đặc điểm hay âu sầu và dễ bị ám ảnh bởi một việc gì đó, Ibuka đôi khi cộc cằn và không khéo léo trong cách cư xử. Ông trở nên quá bị thu hút tâm trí vào một dự án

ưa thích đến nỗi ít tập trung được vào những thứ khác. Với một bản tính nhanh chóng cảm thấy buồn chán, Ibuka nổi tiếng ở Sony về khoản hay cắt lời những vị khách phát biểu dài dòng khi họ mới nói được nửa câu. [56] Thế nhưng, cả hai nhanh chóng trở thành bạn bè và vẫn giữ tình bạn đó cho đến suốt đời. Trong kinh doanh, họ là một cặp bài trùng hoàn hảo – Ibuka, một kỹ sư có đầu óc sáng tạo khác thường hiếm có bên cạnh Morita, một thiên tài về marketing và nhận diện xu hướng khách hàng. Morita đã từng có lần gọi sự kiện gặp gỡ Ibuka là bước ngoặt lớn nhất trong cuộc đời của mình. [57]

Sau chiến tranh, Ibuka khởi dựng một công ty mới ở Tokyo, ngay trên đống đổ nát bị bỏ hoang và đã cháy thành tro của một cửa hàng bách hóa, nơi đã từng là một phần trong khu phố phong lưu, sang trọng của thủ đô. Ông cố hoàn thiện sản phẩm nồi nấu cơm tự động làm bằng một khung gỗ và một cuộn dây điện nhưng chẳng bao giờ khiến nó hoạt động được chính xác. Sau đó, Ibuka thiết kế một thiết bị gắn vào máy thu thanh thông thường để giúp máy bắt được tín hiệu sóng ngắn. Nhiều người Nhật Bản đã làm bất cứ điều gì có thể để gìn giữ chiếc đài của mình trong suốt chiến tranh –bởi chúng là nguồn chính cung cấp thông tin mới – nên thiết bị gắn kèm của Ibuka bán rất chạy. Trong khi đó, Morita đã mất liên lạc với Ibuka vào các giai đoạn sau của cuộc chiến. Ông chỉ tìm lại được Ibuka sau khi đọc được một bài báo nói về công ty của bạn mình. Morita viết cho Ibuka một lá thư ngỏ lời muốn giúp bạn vượt qua tình cảnh khó khăn và thế là Morita hợp lực với Ibuka ở cái cửa hàng bách hóa đã bị cháy rụi. [58] Morita sau này hồi tưởng lại: “Hai chúng tôi nói về những giấc mơ của mình, giấc mơ cao xa tới một chiếc xe hơi và xây dựng một công ty có cả thang máy”. [59]

Morita và Ibuka cần phải có một sản phẩm mới mẻ. Khi đi thăm đài phát thanh quốc gia của Nhật Bản vào năm 1949, Ibuka nhìn thấy chiếc máy ghi âm đầu tiên trong đời mình, một chiếc máy kiểu Mỹ. Ibuka bị mê hoặc trước

nó. Ông và Morita quyết tâm làm ra một chiếc của riêng họ. Dù cả hai biết rất ít về công nghệ chế tạo máy ghi âm nhưng điều đó gần như chẳng đủ sức ngăn cản họ. Giáo sư Nhật Bản học John Nathan, người đã viết một công trình nghiên cứu đáng tin cậy về Sony, gọi nỗ lực phát triển máy ghi âm sản xuất trong nước của Morita và Ibuka là "một ví dụ tiêu biểu cho tài khéo léo và tinh thần quyết tâm, những yếu tố là động lực lèo lái sự hồi phục của nước Nhật sau chiến tranh". [60]

Phần khó nhất của việc sản xuất máy ghi âm nằm ở khâu chế tạo băng ghi âm từ tính. Ibuka, Morita và nhóm của họ không hề biết chút gì về cách thức hoạt động của băng ghi âm cũng như không tiếp cận được nguồn cung cấp hàng chuẩn. Lúc đó, loại chất dẻo dùng trong băng ghi âm không có ở Nhật Bản. Họ thí nghiệm với giấy bóng kính xenlôfan nhưng nó bị kéo giãn khi chạy qua máy. Morita quyết định thử dùng giấy dày thay thế. Từ hóa băng ghi âm là thách thức lớn nhất. Qua nhiều lần tự mò mẫm bằng phương pháp thử và sai, một trong những nhà nghiên cứu chính của nhóm là Nobutoshi Kihara đã tài tình dùng một hóa chất phát hiện được ở một nhà thuốc địa phương, rang nhanh nó trong một chiếc chảo rồi trộn lẫn chất bột nâu có được sau khi rang khô với sơn để tạo thành lớp áo từ tính của băng ghi âm. Giấy được cắt thành những dải mỏng rồi được sơn phủ bên ngoài một lớp hợp chất của Kihara bằng chổi sơn mềm mảnh làm từ lông bụng gấu trúc. Đầu thập niên 1950, Sony đã trình làng chiếc máy ghi âm cồng kềnh đầu tiên của mình.

Kết quả bán hàng thật ảm đạm. Tuy các khách hàng tiềm năng, những người đã nhìn thấy chiếc máy đang vận hành, rất ấn tượng với nó nhưng không tìm thấy lợi ích của việc sử dụng sản phẩm này, đặc biệt là khi cái giá của nó quá cao – tương đương 457 USD vào lúc đó. Morita và Ibuka nghĩ "tất cả những gì chúng tôi cần phải làm chỉ đơn thuần là tạo ra những sản

phẩm tốt rồi đơn đặt hàng sẽ đến", Morita viết. "Cả hai chúng tôi đều được một bài học". Morita, một người chưa bao giờ chịu đầu hàng, đã lôi chiếc máy đi khắp nơi trên một chiếc xe tải Datsun để chào hàng tới những khách hàng tiềm năng. Cuối cùng, nhiều tòa án Nhật Bản đã mua những chiếc máy ghi âm của họ để thay thế cho vai trò của những người viết tốc ký vốn rất khó tìm ở Nhật Bản thời hậu chiến.

Nỗ lực này chỉ đáng coi là một cuộc thí nghiệm khoa học ở trường trung học nếu so sánh với cuộc chiến đấu của Sony với bóng bán dẫn. Khi Ibuka và Morita lần đầu tiên có được công nghệ này, họ phải sáng chế lại bóng bán dẫn trong phòng thí nghiệm của mình nhằm khiến cho nó đủ mạnh để hoạt động được trong chiếc máy thu thanh nhỏ mà họ đã dự định làm ra từ trước. Các kỹ sư của Sony đã nát óc suy nghĩ tìm ra nhiều cách có thể thực hiện được nhằm tăng năng suất của bóng bán dẫn, song kết quả mà họ đạt được rất hạn chế. [61] Ibuka giao cho nhà nghiên cứu của Sony là Kazuo Iwama, anh rể của Morita, chịu trách nhiệm về dự án bóng bán dẫn. Đầu năm 1954, Ibuka và Iwama bay sang Mỹ. Mascarich đã đưa cả hai đi tham quan một vòng quanh nhà máy sản xuất bóng bán dẫn của Western Electric ở Allentown, bang Pennsylvania. Chuyến đi không làm cho tinh thần của họ phấn chấn lên được. Ibuka sau này nhận xét về quy trình sản xuất: "Đó là một công việc khá phức tạp. Tôi hơi lo lắng và hỏi Iwama liệu chúng tôi có thể hiểu nổi quy trình này hay không?"

Iwama, một nhà địa vật lý tốt nghiệp đại học Tokyo, đã ở lại Mỹ thêm 3 tháng, thăm hết phòng thí nghiệm Bell, Westinghouse rồi đến Western Electric và dội tới tấp hàng đống câu hỏi lên các kỹ thuật viên của họ. Đêm về, trong căn phòng của mình ở khách sạn, Iwama viết ra từ trí nhớ những khám phá của mình rồi gửi chúng về cho Tokyo qua đường bưu điện. Những tờ giấy viết tay này đã đặt nền móng cho việc sản xuất bóng bán dẫn tại Nhật

Bản. Quay lại trụ sở của Sony, các kỹ sư ở đây đã sử dụng những ghi chú của Iwama để sản xuất ra chiếc bóng bán dẫn đầu tiên của Sony vào giữa năm 1954. Hơn vài tháng sau, Iwama đã hoàn thiện được một quy trình tăng sức mạnh hoạt động của bóng bán dẫn, điều mà phòng thí nghiệm Bell trước đó đã bị nghi ngờ không làm được. Với một tốc độ nhanh kinh ngạc, Sony sản xuất được một chiếc bóng bán dẫn cho máy thu thanh đã có sẵn.

Cùng lúc đó, Kihara và các kỹ sư đang làm việc khác thiết kế những linh kiện nhỏ mà chiếc máy thu thanh đòi hỏi phải có. [62] Tháng 1/1955, Sony cho ra đời nguyên mẫu máy thu thanh bán dẫn đầu tiên của mình. Nó không phải là chiếc đầu tiên trên thế giới. Một công ty Mỹ tên là Regency đã đánh bại Sony trong việc giới thiệu sản phẩm mới với thị trường vào cuối năm 1954. Doanh nhân Ibuka thất vọng đổ lỗi cho giới chức quản lý của MITI. Lịch sử chính thức của Sony đã ghi lại suy nghĩ của Ibuka khi đó: "Giá như MITI cấp phép cho chúng tôi sớm hơn một chút". [63] Mẫu máy thu thanh đầu tiên của Sony ra mắt thị trường vào tháng 8/1955 với tên gọi TR-55. Hai năm sau, một đời máy nhỏ hơn nhưng chất lượng cao hơn đã được trình bán rộng rãi". [64] Morita rất muốn gán cho chiếc máy thu thanh nhỏ gọn của mình danh hiệu "bỏ túi" nhằm tạo hiệu ứng marketing nhưng chiếc máy vẫn chưa đủ nhỏ để lọt vừa túi áo sơ mi nam chuẩn. Để bù đắp lại, ông đặt may những chiếc áo sơ mi có túi rộng hơn một chút cho các nhân viên kinh doanh của mình mặc. Nhờ đó, họ có thể thả gọn chiếc máy vào túi với một hiệu quả tác động ấn tượng. [65]

Có một sản phẩm độc đáo trong tay, Morita bắt đầu nhìn ra thị trường toàn cầu.

***

TRONG MộT BÁO CÁO nội bộ hằng tuần vào tháng 3/1960, Morita viết

rằng “Sony cần phải chuyển từ sàn đấu trong nước sang vũ đài quốc tế”. [66] Đó là tuyên bố đáng chú ý đối với một công ty còn quá mới và non kinh nghiệm. Lúc đó, Sony vẫn còn nhỏ đến nỗi Morita và Ibuka phải chia sẻ chung phòng làm việc với nhau. [67] Tuy nhiên, giống như hầu hết tất cả mọi người trong giới doanh nghiệp Nhật Bản, đầu óc họ đã ngập tràn một ý tưởng phấn khích về việc xuất khẩu máy ghi âm nhỏ từ ngày đầu khởi dựng doanh nghiệp của mình. Trong tình hình người tiêu dùng Nhật Bản vẫn còn eo hẹp về túi tiền, việc bán hàng ở các thị trường chủ chốt là con đường duy nhất để tiến lên. “Giới tư bản công nghiệp Nhật Bản đều thống nhất với nhau một điều là các công ty Nhật phải xuất khẩu hàng hóa để tồn tại,” Morita về sau giải thích. “Tôi dần hiểu rõ rằng nếu chúng tôi không quyết tâm tiếp thị ra nước ngoài, chúng tôi sẽ không phát triển thành một công ty như tôi và Ibuka đã hình dung trước đó”. [68] Đối với Nhật Bản, “tiếp thị ra nước ngoài” đồng nghĩa với xuất khẩu sang Mỹ. Là thị trường tiêu thụ lớn nhất thế giới, vượt xa các nước khác, Mỹ là mục tiêu lý tưởng.

Cá nhân Morita cũng bị thị trường Mỹ thu hút. Nói như Idei, Morita “có một mối khao khát muốn chiếm lĩnh thị trường Mỹ”. [69] Morita cố gắng bán mặt hàng máy thu thanh bán dẫn của mình tại Mỹ thậm chí trước khi chúng có mặt ở thị trường trong nước. Năm 1955, ông đem chiếc máy thu thanh bán dẫn đầu tiên của Sony đến New York để chào bán cho các nhà bán lẻ chính. Nỗ lực này của Morita chẳng đi được đến đâu. Người mua cứ thắc mắc lý do vì sao người ta lại phải cần đến một chiếc đài nhỏ như vậy. Vào những năm 50, hàng điện tử tiêu dùng là những mặt hàng gia dụng. Các gia đình thường nghe chương trình phát thanh yêu thích của mình trong phòng khách; ti vi gần giống như đồ gia dụng. Morita và Ibuka đã tiên đoán chính xác về việc người ta sẽ xem đài, ti vi và máy nghe nhạc như là vật dụng cá nhân. Tuy nhiên, vào năm 1955, khái niệm đó vẫn chưa xuất hiện ở Mỹ.

Morita đã gặp một nhà điều hành của Bulova, một nhãn hiệu nổi tiếng thời đó. Sau khi nghe Morita rao hàng, nhà điều hành nói với Morita: "Chúng tôi chắc chắn muốn có một vài cái." Ông ta đã đặt hàng 100.000 máy thu thanh. Morita "choáng váng". "Đó là một đơn đặt hàng không thể tin được," Morita về sau viết. "Nó đáng giá gấp vài lần tổng số vốn của công ty chúng tôi." Tuy nhiên, Bulova muốn để tên thương hiệu của mình trên sản phẩm chứ không phải tên Sony. Vị điều hành của Bulova giải thích với Morita: "Không có một người nào ở quốc gia này (Mỹ) từng nghe qua cái tên Sony."

Đối với Morita, điều kiện này chẳng khác nào một sự phá vỡ hợp đồng. Ông quyết tâm không để Sony trở thành một nhà cung cấp không tên không tuổi cho các công ty khác, mà trái lại, Sony phải là một thương hiệu với đầy đủ quyền lợi của riêng mình. Ông gửi điện tín về trụ sở của Sony tại Tokyo để hỏi ý kiến trước khi đưa ra quyết định. Đồng nghiệp của ông trả lời ông nên chấp thuận điều kiện của Bulova. Nội dung điện tín hồi đáp viết: "Quên cái tên đi, hãy nhận đơn đặt hàng". Đơn giản là vì đơn hàng quá lớn nên không thể bỏ qua.

Lịch sử chính thức của Sony cho biết Morita và ban quản trị (của Sony) đã tranh cãi về lời đề nghị của Bulova suốt vài ngày. Cuối cùng Morita đã thuyết phục được họ từ chối. Trong hồi ký của mình, Morita đã đề cập đến một cuộc trao đổi chưa từng có tiền lệ. Rất có thể là Morita đã quay trở lại Bulova và từ chối đơn hàng trong tâm thế chủ động của mình. Nhà điều hành Bulova bị sốc nhưng Morita giải thích với ông ta rằng mình đang sở hữu một sản phẩm độc đáo mang đến cho Sony một cơ hội có một không hai xây dựng thương hiệu của riêng Sony. "50 năm nữa kể từ bây giờ," Morita nói với nhà điều hành Bulova. "Tôi dám hứa trước với ông rằng cái tên của chúng tôi sẽ nổi tiếng ngang với tên của công ty ông hiện nay." Ibuka cho Morita là ngu ngốc nhưng Morita về sau khẳng định "đó là quyết định tốt nhất mà tôi đã

từng đưa ra”. [70]

Thay vào đó, Morita tự cam kết phải xây dựng việc kinh doanh của Sony tại Mỹ một mình. Vào cuối thập niên 50, ông đi đi lại lại gần như con thoi giữa Tokyo và New York. Morita viết: “Tôi bắt đầu cảm thấy rằng để thiết lập công ty của chúng tôi tại Mỹ chắc chắn hơn thì tôi phải hiểu rõ hơn về đất nước này… và tôi nghĩ mình cần phải biết nhiều hơn về cách sống và lối suy nghĩ của người Mỹ như thế nào.” Morita bàn với Ibuka rằng Sony nên thành lập một công ty con ở Mỹ và hình thành một hệ thống bán hàng riêng để không phải phụ thuộc vào các công ty thương mại hay các nhà phân phối không đáng tin cậy. Ban đầu Ibuka phản đối ý tưởng này nhưng cuối cùng cũng xiêu lòng. Tháng 2/1960, Morita thành lập Sony Corp. of America (Công ty Sony tại Mỹ). [71] Ông ném hết sinh lực cuồng điên vốn có của mình vào chi nhánh mới, bỏ ra 10 ngày mỗi tháng ở New York thay vì phải gánh vác trách nhiệm nhiều hơn ở Tokyo. Trụ sở chính của công ty con được đặt ở mặt trước cửa hàng của một kho vải sợi cũ trên phố Broadway. Morita nhảy hết từ bàn làm việc này đến bàn làm việc khác, lấy dữ liệu cập nhật và gửi các báo cáo về Tokyo bằng điện tín. Ông thường làm việc cho tới nửa đêm rồi sau đó ghé qua những quán ăn mở cửa thâu đêm để ăn một bữa tối muộn. Morita kêu một chút súp Matzoh ball. [72]

Tuy nhiên, Morita nhận ra Sony cần phải có bề dày lịch sử lừng lẫy hơn nếu sắp sửa muốn trở thành một câu chuyện thành công của Mỹ. Trở về Tokyo, ông mở một cửa hàng trưng bày ở quận trung tâm mua sắm Ginza sang trọng của thành phố để giới thiệu những sản phẩm mới tại Nhật Bản. Hiệu quả marketing tỏ ra mạnh không kể hết. Morita quyết định cần phải mở một cửa hàng trưng bày tương tự tại New York. Đối với ông, chỉ có duy nhất một địa điểm có thể mở được. “Tôi đã khảo sát thành phố (New York) và nhận ra rằng nếu đối tượng khách hàng tôi muốn tiếp cận là những người có

tiền và có thể mua hàng của chúng tôi với cái giá khá cao thì Đại lộ số 5 là nơi sẽ tôi tìm thấy họ," Morita viết. Ông cho rằng quãng đường sang trọng nhất nằm ở phía đông của đại lộ, giữa đường số 45 và 46. Đó chính là vị trí đắc địa nhất. [73]

Với chỉ duy nhất một dòng sản phẩm máy thu thanh tại thị trường Mỹ, Sony khó có thể thuê được một mặt bằng hào nhoáng như vậy. Morita bỏ qua mọi chi phí và chỉ tập trung vào lợi ích marketing. Như ông có lần viết: "Sành điệu là quan trọng". [74] Morita phải mất hết hai năm mới tìm được đúng địa điểm mình cần. Thậm chí lúc đó, mặt bằng phía trước của cửa hàng quá chật chội đến nỗi Morita phải cho lắp gương vào một bên tường để làm cho nó trông có vẻ như rộng rãi hơn. [75] Trong buổi lễ khai trương vào tháng 10/1962, Morita và vợ đứng giữa 400 khách gần hàng mẫu "đinh" nhất của hàng trưng bày: chiếc ti vi siêu nhỏ 5 inch mới sản xuất của Sony. Morita treo một lá cờ của Nhật Bản bên ngoài gian hàng trưng bày và đó là lá cờ đầu tiên xuất hiện trên con phố này. [76] Sony và Nhật Bản đã chắc chắn trụ vững trên đất Mỹ.

***

"ÔNG SẼ LÀM GÌ nếu trở thành thủ tướng?" Thư ký của Hayato Ikeda hỏi ông. Ikeda, lúc đó mới chỉ là một Bộ trưởng ở MITI, biết điều gì là quan trọng nhất đối với Nhật Bản. "Chẳng phải vấn đề quan trọng nhất là chính sách kinh tế sao?" Ikeda trả lời. "Tôi sẽ làm cho thu nhập quốc dân tăng gấp đôi". [77] Năm 1960, Ikeda trở thành thủ tướng và, như ông đã hứa, triển khai một kế hoạch nhằm mục tiêu tăng gấp đôi thu nhập quốc dân vào năm 1970.

Xét về mặt này, Ikeda đã đóng một vai trò chính trong sự thành công về kinh tế của Nhật Bản sau chiến tranh. "Ikeda sẽ được nhớ đến với tư cách là người đã thu hút mọi tầng lớp nhân dân Nhật đồng lòng hướng tới mục tiêu

tăng trưởng kinh tế, là người đã phấn đấu không ngừng để biến mục tiêu đó thành hiện thực," Nakamura nhận xét. Vì cống hiến hết mình cho sứ mệnh mở rộng kinh tế mà Ikeda đã bị Tổng thống Pháp Charles de Gaulle tặng cho một biệt danh với hàm ý chế giễu là "nhân viên kinh doanh đài bán dẫn". [78] Là một cựu quan chức MITI đồng thời một cựu bộ trưởng tài chính, Ikeda đã đấu tranh bảo vệ nhiều nhân tố then chốt trong chính sách công nghiệp của Nhật Bản. Ikeda cũng nổi tiếng với bản tính dám nói thẳng ý kiến của mình. Ông bị buộc phải từ chức bộ trưởng MITI vào năm 1952 sau khi phát biểu không ngại ngần trước quốc hội rằng "đối với tôi, chẳng có gì quan trọng nếu 5 hay 10 doanh nhân nhỏ buộc phải tự sát" vì chương trình kinh tế năng động của chính phủ. [79]

Thành tựu tột bực của Ikeda là Kế hoạch tăng gấp đôi thu nhập quốc dân năm 1960. Tác động lớn nhất của nó có lẽ là lên tinh thần dân tộc. Thông qua việc nâng cao lòng tin của người dân vào tương lai kinh tế Nhật Bản, kế hoạch này đã ảnh hưởng sâu rộng đến sự phát triển của nền kinh tế. Trong một bài diễn văn phát biểu năm 1964, Ikeda nói kế hoạch "đã đem lại cho quốc gia một sự tự nhận thức và tự tin vào chính mình". [80] Tiền đầu tư vào kinh doanh và mặt bằng lương tăng lên. Sang đầu những năm 60, người tiêu dùng vốn dĩ quen với tiết kiệm hơn là chi tiêu mua sắm đã bắt đầu thoải mái vung tiền vào "ba tài sản quý giá quan trọng" là ti vi, máy giặt và tủ lạnh và sau đó, cũng trong thập niên 60, là "bộ ba" xe hơi, ti vi màu và máy lạnh. [81] Nakamura nhận xét, nhờ có chương trình của Ikeda, tầng lớp trung lưu Nhật Bản "bắt đầu cho rằng tốc độ tăng trưởng nhanh và những thứ đi cùng với nó như thu nhập gia tăng, mức sống nâng cao có thể coi là các yếu tố luôn luôn song hành". [82]

Khoảng năm 70, kế hoạch của Ikeda đã hoàn thành mục tiêu, thậm chí còn vượt mục tiêu đề ra ban đầu. Ikeda đã đặt mục tiêu tổng sản lượng quốc gia

(GNP) đạt 26 nghìn tỉ Yên vào năm 1970 và thực tế là nền kinh tế tăng tới 40 nghìn tỉ Yên. [83] Thế giới bắt đầu nhận ra có một điều gì đó đặc biệt đang xảy ra ở Nhật Bản, rằng Nhật Bản đã bắt kịp (các nước phát triển) với một mô hình phát triển kinh tế hoàn toàn mới. Thành công của Nhật Bản "cũng cần phải được coi như là tín hiệu báo trước triển vọng tương lai tươi sáng của các nước còn lại ở châu Á và châu Phi," Tạp chí *Economist* bình luận trong một cuộc khảo sát năm 1962 về sức mạnh của các nền kinh tế. "Chúng ta có ở đây một trường hợp điển cứu có ích đối với vấn đề được nói đến nhiều nhất nhưng giải quyết kém hài lòng nhất tất cả mọi vướng mắc kinh tế, đó là làm cách nào để một quốc gia trong tình trạng cực kỳ đói nghèo cuối cùng có thể bắt đầu thoát được cảnh bần cùng thê thảm". [84]

Akio Morita nói với tạp chí *Time* : "Ngay khi Mỹ giúp Nhật Bản vươn lên từ con số 0, tất cả chúng ta cần phải hợp sức cố gắng để làm sao có thêm nhiều nước Nhật nữa ở những nơi khác trên thế giới". [85] Cả phần còn lại của châu Á đã học theo những bài học của Nhật Bản và áp dụng những học thuyết mới vào thực tế để tạo ra nhiều Phép màu ở khắp khu vực.

---

[1] *Morita, Akio. Sản xuất tại Nhật Bản: Akio Morita và Sony. Với Edwin M. Reingold và Mitsuko Shimomura. London: HarperCollins, 1994, trang 2-4, 50, 52 và 69.*

[2] *Bản dịch Bố cáo thành lập công ty có thể tìm đọc tại trang web của Sony, địa chỉ http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/prospectus.html*

[3] *Morita, trang 68-70.*

[4] *Xem mục thương mại trên trang xã hội YouTube tại địa chỉ* http://youtube.com/watch?v=MG_k7dm0FQ

[5] *Nathan, John. Sony: Cuộc đời riêng. London: HarperCollins, 1999, trang 71-76.*

[6] *Trích dẫn này được lấy từ sách mỏng lưu hành bộ nội bộ do Sony ấn hành để tưởng niệm Morita sau khi ông mất vào năm 1999. Sách được gửi cho người viết, mang tựa đề "Tưởng nhớ Ngài Morita", trang 67.*

[7] *Nathan, trang 1-2.*

[8] "Tập đoàn Nhật Bản: Chiến thắng trong cuộc đấu quan trọng nhất", tạp chí Time, ngày 10/5/1971.

[9] *"Tưởng nhớ Ngài Morita", trang 63-80.*

[10] *Phỏng vấn Yotaro Kobayashi của tác giả.*

[11] *Ohmae, Kenichi. "Akio Morita", tạp chí Time, ngày 7/12/1998.*

[12] *Morita, trang 66-67.*

[13] *Lịch sử chính thức của Sony.*

[14] *Nathan, trang 32.*

[15] *Johnson, Chalmers. MITI và Điều kỳ diệu của Nhật Bản: Sự tăng trưởng của chính sách công nghiệp 1925-1975. Standford, California.: NXB Đại học Standford, 1982, trang 240.*

[16] *Nathan, trang 31.*

[17] *Lịch sử chính thức của Sony.*

[18] *Morita, trang 69.*

[19] *Nathan, trang 33.*

[20] *Morita, trang 69.*

[21] *Feifer, George. Mở toang cửa Nhật Bản: Thiếu tướng hải quân Perry, Tướng công Abe, và chủ nghĩa đế quốc Mỹ năm 1853. New York: Smithsonian Books, 2006, trang 68.*

[22] *Feifer, trang 106 và 110.*

[23] *Beasley, William G. Thời đại Phục hưng Minh trị. Stanford, California: NXB Đại học Standford, 1972, trang 89 và 96.*

[24] *Pyle, Kenneth B. Tính cách Nhật Bản hiện đại. Tái bản lần 2. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath, 1996, trang 101.*

[25] *Macpherson, W. J. Sự phát triển kinh tế của Nhật Bản, 1868-1941. Cambridge, Vương quốc Anh: NXB Đại học Cambridge, 1995, trang 29.*

[26] *Pyle, trang 99-100.*

[27] *Johnson, trang 20.*

[28] *Johnson, trang 12.*

[29] *Nhiều chi tiết về Sahashi trong phần này được lấy từ tự truyện của ông Ishoku Kanryo tức "Một công chức phi thường" do Shakaishisosha xuất bản tại Tokyo năm 1994. Tiếc thay, cuốn tự truyện này chỉ phát hành bằng*

tiếng Nhật. Thông tin và các trích dẫn từ cuốn sách được Yu Wada dịch ở những phần nhất định cho người viết. Những phần dịch cụ thể này nằm ở trang 162 và 179.

[30] *Johnson, trang 243 và 272.*

[31] *Sahashi, trang 41.*

[32] *Sahashi, trang 45.*

[33] *Sahashi, trang 162.*

[34] *Chernow, Ron. Alexander Hamilton. New York: Penguin, 2005, trang 377.*

[35] *Johnson, trang 199.*

[36] *Phần mô tả của tôi về cách thức hoạt động chính sách công nghiệp của Nhật Bản được lấy từ vài nguồn khác nhau nhưng tôi chủ yếu dựa vào cuốn MITI và Điều kỳ diệu của Nhật Bản của tác giả Johnson, đặc biệt là trang 19-33 và 200-273.*

[37] *Johnson, trang 9-10.*

[38] *Sahashi, trang 290-292; và Johnson, trang 269-271.*

[39] *Hartcher, Peter. Bộ Tài chính: Chuyện nội bộ của Bộ Tài chính Nhật Bản. London: HarperCollins, 1998, trang 2.*

[40] *Sahashi, trang 217; và Johnson, trang 246-247.*

[41] *Ingrassia, Paul và Joseph B. White. Sự hồi tỉnh: Thăng trầm của*

ngành sản xuất ô tô Mỹ. New York: Simon & Schuster, 1994, trang 31-32.

[42] *Để hiểu về thành công và những thất bại của MITI, xem Porter, Michael E., và Hirotaka Takeuchi, "Khắc phục những gì thật sự là điểm yếu của Nhật Bản", tạp chí Foreign Affairs, số ra tháng 5-6/1999.*

[43] *Morita, trang 69.*

[44] *Johnson, trang 240.*

[45] *Nakamura, Takafusa. Nền kinh tế Nhật Bản thời hậu chiến: Sự phát triển và cấu trúc của nó 1937-1994. Tái bản lần 2. Tokyo: NXB Tokyo, 1995, trang 91.*

[46] *Kosai, Yutaka. Jacqueline Kaminski, bản dịch. Thời đại của tăng trưởng nhanh: Những lưu ý về kinh tế Nhật Bản thời hậu chiến. Tokyo: NXB Tokyo, 1986, trang 203.*

[47] *Patrick, Hugh và Henry Rosovsky, đồng tác giả. Gã khổng lồ mới của châu Á: Nền kinh tế Nhật Bản đã hoạt động như thế nào. Washington, D.C.: Học viện Brookings, 1976, trang 47-48.*

[48] *Okimoto, Daniel I. Giữa MITI và Thị trường: Chính sách công nghiệp vì công nghệ cao của Nhật Bản. Stanford, California: NXB Đại học Standford, 1989, trang 65.*

[49] *Johnson, trang 236.*

[50] *Phỏng vấn Nobuyuki Idei của tác giả.*

[51] *Thông tin này được rút ra từ một cuộc phỏng vấn Nobutoshi Kihara năm 1994 tại Trung tâm Lịch sử ngành kỹ sư điện tử.*

[52] *Phỏng vấn Nobuyuki Idei của tác giả.*

[53] *Fallows, James. Nhìn về mặt trời: Sự trỗi dậy của chế độ chính trị và kinh tế Đông Á mới. New York: Vintage, 1995, trang xvii và 176.*

[54] *Trích dẫn của Fallows được lấy từ một đoạn trong chương trình tin tức mang tên Nighline của hãng tin ABC về Akio Morita, phát sóng ngày 24/4/1990.*

[55] *Morita, trang 1, 4, 6, 12, 15-17 và 331-32.*

[56] *Nathan, trang 35-36.*

[57] "Tưởng nhớ Ngài Morita", trang 56.

[58] *Morita, trang 45-51.*

[59] "Tưởng nhớ Ngài Morita", trang 56.

[60] *Nathan, trang 27-28.*

[61] *Morita, trang 58-62 và 70-71.*

[62] *Nathan, trang 35. Xem thêm ở lịch sử chính thức của Sony.*

[63] *Lịch sử chính thức của Sony.*

[64] *Nathan, trang 35. Xem thêm ở lịch sử chính thức của Sony.*

[65] *Morita, trang 74.*

[66] *"Tưởng nhớ Ngài Morita", trang 76.*

[67] *Phỏng vấn của người viết với Nobuyuki Idei.*

[68] *Morita, trang 78.*

[69] *Phỏng vấn Nobuyuki Idei của tác giả; và Nathan, trang 34.*

[70] *Morita, trang 88; và lịch sử chính thức của Sony.*

[71] *Morita, trang 97-98.*

[72] *Nathan, trang 59-60.*

[73] *Morita, trang 102.*

[74] “Tưởng nhớ Ngài Morita”, trang 80.

[75] *Morita, trang 102.*

[76] *Nathan, trang 67.*

[77] *Kosai, trang 130.*

[78] *Nakamura, trang 87-88.*

[79] *Johnson, trang 202.*

[80] *Kosai, trang 153.*

[81] *Johnson, trang 236.*

[82] *Nakamura, trang 95.*

[83] *Kosai, trang 130.*

[84] "Nghĩ về Nhật Bản", tạp chí Kinh tế học, ngày 1-8/9/1962.

[85] *Trích từ "Tập đoàn Nhật Bản".*

---

[i] *Gia đình Rockefeller là một gia đình giàu có, trong đó John Davison Rockefeller, cha (1839-1937) là nhà công nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong ngành công nghiệp dầu mỏ thời sơ khai của Mỹ, là người sáng lập công ty Standard Oil và đã từng có thời giàu nhất thế giới. – ND*

[ii] *Leonard Bernstein là một huyền thoại âm nhạc người Mỹ. – ND*

[iii] *Khi Sahashi mới gia nhập bộ máy chính phủ, cơ quan bộ mà Sahashi làm có tên là Bộ Thương mại và Công nghiệp. Cái tên MITI được đặt vào năm 1951.*

[iv] *Một quốc gia có "lợi thế cạnh tranh" khi sản xuất ra một loại hàng hóa nhất định có hiệu quả hơn những quốc gia khác. Chẳng hạn như, một quốc gia sẽ có" lợi thế cạnh tranh" trong trồng bắp nếu có sẵn đất canh tác giá rẻ và tập quán canh tác tốt cho ra sản phẩm là bắp có chi phí sản xuất thấp hơn các nước khác. Hay một quốc gia có "lợi thế cạnh tranh" trong sản xuất áo sơ mi nếu có nguồn lao động dồi dào và mức lương thấp cùng làm ra sản phẩm áo sơ mi đó.*

CHƯƠNG 2

VÌ SAO NGƯỜI HÀN QUỐC MUỐN NHÂN BẢN VÔ TÍNH MỘT KẺ ĐỘC TÀI ?

Trong đời sống con người, kinh tế phải đi trước chính trị và văn hóa.

PARK CHUNG HEE

Park Chung Hee điềm tĩnh châm điếu thuốc. Bình minh vẫn chưa ló dạng vào buổi sáng ngày 16/5/1961 và Park, một thiếu tướng của quân đội Hàn Quốc, đang cùng với quân của mình áp sát Seoul từ các vùng ngoại thành. Mục tiêu của Park không phải là lật đổ CHDCND Triều Tiên mà là xây dựng một chính quyền của riêng mình. Park và một nhóm các sĩ quan trẻ tin rằng đảo chính quân sự là cách duy nhất giải thoát đất nước khỏi giới lãnh đạo chính trị mà họ lên án là bất tài và thối nát.

Chiến dịch của họ khởi đầu bị trục trặc. Một toán lính thủy đánh bộ hứa sẽ tham gia nổi dậy đã có mặt trễ vì viên chỉ huy là tín đồ Thiên chúa giáo sùng đạo của họ đến phút cuối lại quyết định làm một lễ cầu nguyện. Bực bội trước sự trễ nải, Park phóng ào ào chiếc xe jeep để đi tìm những kẻ chậm chạp. Cuối cùng cuộc đảo chính cũng đã diễn ra và Park phát hiện mình bị kẹt trong vòng vây của một phân đội cảnh sát vũ trang triển khai ở đầu phía bắc cây cầu ngang qua sông Hàn, con sông cắt đôi Seoul. Cảnh sát nổ súng vào người của Park đang tiến gần bờ nam. Đó chính là lúc Park quyết định hút một điếu thuốc.

Park rút khẩu súng lục từ trong bao và bước ra chỗ cây cầu. Đến cuối nhịp cầu thứ nhất, Park quay lại và ra hiệu cho người của mình đi theo. Trong tâm trạng sợ hãi tột độ, họ hầu như không nhúc nhích. Park tiếp tục đi dọc theo

cây cầu. Đến cuối nhịp thứ hai, ông lại ra lệnh cho họ lên theo. Lần này, họ đã lấy được can đảm cùng xông lên phía trước. Phe bảo vệ cầu rút chạy. Cuộc đụng độ khó chịu đó là sự kháng cự mạnh nhất mà Park gặp phải. Khoảng 5 giờ sáng, vị thiếu tướng đã đứng ở trung tâm truyền thông quốc gia, đưa cho người giới thiệu chương trình phát thanh một tuyên bố đã được chuẩn bị sẵn với nội dung thông báo Hàn Quốc có chính phủ mới của riêng mình. [1] Kể từ giây phút đó, Park được kính cẩn nhắc đến với tư cách là một trong những nhân vật quan trọng nhất và có quyền thống trị cao nhất trong lịch sử lâu đời của Hàn Quốc. Thời đại của Park kéo dài 18 năm, một quãng thời gian cầm quyền đánh dấu bằng sự tàn bạo và không dung thứ. Tuy nhiên, vào buổi sáng tháng 5 đó, Park không nhận thấy mình là một kẻ chiến thắng phát cuồng vì quyền lực. Ông tin rằng mình là vị cứu tinh của đất nước, bảo vệ người dân Hàn Quốc khỏi sự bất công của chính phủ và mối đe dọa từ Bắc Hàn. Về sau Park viết: "Chúng tôi tự nhận thấy mình là những người cầm cờ dẫn dắt nhân dân hướng tới cái đích là đạt được niềm mong ước mà họ đã khao khát bấy lâu." [2] Cuộc đảo chính của Park không phải là chính biến mà là một "cuộc cách mạng", một cơ hội để tái sinh đất nước, một cơ hội để vượt qua hàng thế kỷ thụt lùi, bị nước ngoài thống trị và mục ruỗng, và như Park đã viết, là "cơ hội cuối cùng của chúng ta để mở ra một thời kỳ Chấn hưng dân tộc". [3] Nhiều kẻ độc tài quân sự đã che đậy tham vọng muốn tìm kiếm quyền lực rành rành cho riêng mình trong những ngôn từ cải cách cao thượng. Park Chung Hee thực sự muốn nói đến điều này.

Người ta có thể cho rằng câu chuyện về Hàn Quốc là ít có khả năng thành công nhất trong Phép màu. Vào thời điểm diễn ra cuộc đảo chính của Park, Hàn Quốc vẫn nằm trong số các nước kém phát triển nhất. Nhiều người trong số 24 triệu dân Hàn Quốc sắp rơi vào tình cảnh đói ăn và hơn một nửa ngân sách quốc gia là tiền viện trợ của Mỹ. Có quá ít xí nghiệp và nhà máy điện còn tồn tại sau khi cuộc chiến liên Triều kết thúc tại miền bắc với sự phân

chia bán đảo Triều Tiên thành hai miền nam bắc. Park hiểu rõ Hàn Quốc có quá ít ngành công nghiệp đến nỗi cả nước chỉ sản xuất được một lượng điện năng chưa bằng một mình công ty Ford Motor của Mỹ. [4] Thế nhưng, đến cuối thời kỳ cầm quyền của Park vào năm 1979, Hàn Quốc đã sản xuất được xe hơi, hàng điện tử gia dụng, tàu thủy và thép. Park xây dựng một nền kinh tế công nghiệp hóa bắt đầu từ một bàn tay trắng, một thành tựu phi thường, xứng đáng được gọi là Phép màu bên bờ sông Hàn.

Trường hợp tại Hàn Quốc là một bằng chứng thuyết phục cho thấy sự can thiệp của nhà nước có thể tạo ra tốc độ tăng trưởng kinh tế cao. Là người chịu ảnh hưởng bởi Phép màu của Nhật Bản, Park tiếp nhận mô hình phát triển của MITI và phát triển nó tối đa. Chế độ của Park thực thi quyền kiểm soát của nhà nước lên nền kinh tế với một thái độ tàn bạo thậm chí còn vượt xa cả "Con quỉ" Sahashi và đám người hay gây phiền toái rắc rối của ông này . Trong quá trình thực thi đó, Park đã tạo ra mối quan hệ giữa chính phủ, doanh nghiệp với tài chính giống hệt Nhật Bản và cũng đem lại cho đất nước của mình một biệt danh tương tự là "Tập đoàn Hàn Quốc". Với vai trò là Giám đốc điều hành của "tập đoàn" đó, Park – hay thực tế chính là MITI chỉ có duy nhất một người – đã kiểm soát và thiết kế phần lớn chương trình kinh tế của Hàn Quốc. Chiến lược của ông đã thách thức lý lẽ thông thường của kinh tế học kinh điển, thậm chí còn mạnh hơn trường hợp của Nhật Bản, vì tính chất cá nhân hóa trong cách cầm quyền của Park. Nhà kinh tế học chính trị Alice Amsden, trong công trình nghiên cứu có căn cứ xác đáng của mình về các chính sách kinh tế của Park, đã gọi Hàn Quốc là "một ví dụ về cách thức công nghiệp hóa mới thách thức những giả định đã đứng vững từ lâu của nhiều thế hệ học giả kinh tế". [5]

Thành công của Park cũng đóng góp thêm một trong những chủ đề gây tranh cãi nhiều nhất của Phép màu: sự phát triển kinh tế nhanh chóng đòi hỏi

cần phải có sự thống trị độc đoán. Chế độ của Park đã và vẫn đang được gọi là "chế độ độc tài phát triển". Giới tư tưởng cho rằng các chính phủ độc tài đã bảo vệ những nhà kỹ trị khỏi những áp lực tiềm tàng do giới chính trị gia, các nhóm công dân và các nhóm kinh doanh gây ra; từ đó, cho phép họ triển khai những chiến lược tăng trưởng dài hạn mà không cần phải lo lắng về những hậu quả chính trị ngắn hạn. Cơ cấu phân biệt thứ bậc quyền hành rõ ràng của chính phủ cũng cho phép người ta đưa ra quyết định nhanh chóng, gọn gàng. Các chế độ dân chủ, ngược lại, có quá nhiều sự can thiệp trong tiến trình ra quyết định; các chính trị gia của chế độ dân chủ quá nhạy cảm với những mối quan tâm của cử tri nên khó theo đuổi chính sách nhất quán cần thiết để đạt được mục tiêu tăng trưởng kinh tế nhanh chóng.

Với di sản dân chủ và tăng trưởng kinh tế lâu đời, những người Mỹ và châu Âu có đầu óc tự do thường nhanh chóng xua tay bác bỏ luận cứ "chế độ độc tài phát triển". Tuy nhiên, tính chất nước đôi trong di sản của Park – thành công sửng sốt về kinh tế đi kèm sự đàn áp dữ dội về chính trị – đã để lại một câu hỏi hóc búa. Liệu sự lãnh đạo dân chủ (nếu được thực thi ở quốc gia này) có làm trật bánh xe đang chạy của Phép màu tại Hàn Quốc? Park cho là như vậy. Ông kết luận Hàn Quốc chưa sẵn sàng cho một nền dân chủ đa đảng. Ông cho rằng khác với những hệ thống chính trị của các nước phương Tây, cuộc thử nghiệm dân chủ tại Hàn Quốc vào thập niên 50 của thế kỷ trước không bắt nguồn từ trong tiến trình phát triển xã hội. Nó được áp đặt từ bên ngoài lên một quốc gia nghèo khổ bần cùng, chưa phát triển hiện đại. Người Hàn Quốc không có cơ hội được hưởng quả ngọt của hệ thống đó vì nó bị chi phối bởi những nhóm lợi ích đặc biệt và cuộc thử nghiệm dân chủ đó đã kết thúc trong thối nát và không mang lại kết quả tích cực nào – vì vậy mới nảy sinh tính cần thiết phải có "cuộc cách mạng" của ông. Park lập luận Hàn Quốc cần phải phát triển một nền kinh tế vững mạnh trước khi nền dân chủ có thể nối bước theo sau. Theo ông, tự do chính trị sẽ chẳng có ý nghĩa gì

nếu không có tăng trưởng kinh tế. Park viết: “Viên ngọc chẳng có chút ánh sáng lấp lánh rực rỡ mang tên dân chủ là một điều vô nghĩa đối với những con người đang chịu đói khát và tuyệt vọng.” Ông thậm chí còn cho rằng điều gì đúng đối Hàn Quốc thì cũng đúng đối với toàn châu Á. “Các dân tộc châu Á muốn có bình đẳng kinh tế trước rồi sau đó mới xây dựng một cơ chế chính trị công bằng hơn,” Park tuyên bố. [6]

Và rồi chúng ta sẽ thấy, Park không phải là nhà lãnh đạo duy nhất giữ những quan điểm này. Vậy có phải là Park đã đúng? *Liệu có mối liên hệ giữa chủ nghĩa độc tài với sự công nghiệp hóa nhanh chóng?* Thật đáng ngạc nhiên khi nhận ra hầu như toàn bộ những nền kinh tế trải nghiệm Phép màu hoặc có chế độ chuyên chế (như Hàn Quốc, Đài Loan, Trung Quốc đại lục, Indonesia), hoặc trải qua những giai đoạn quân đội nắm quyền lãnh đạo (như Thái Lan) hay có một hệ thống với quyền tự do rất hạn chế do một lực lượng chính trị kiểm soát (như Singapore, Malaysia). Thậm chí Nhật Bản cũng là một hình thức nhà nước một đảng. Dù đất nước này có bầu cử tự do nhưng luôn luôn chỉ có một đảng là Dân chủ tự do giành chiến thắng, nắm quyền lãnh đạo chính phủ suốt từ giữa thập niên 50 (ngoại trừ một thời gian ngắn gián đoạn vào đầu những năm 90). Tuy nhiên, theo thời gian, mối tương quan giữa các nhà độc tài và sự phát triển suy yếu dần tại châu Á. Lý lẽ của Park hóa ra ngày càng chỉ đúng với chính nó và trở nên ít có cơ sở vững chắc.

Ngoài ra, cũng tồn tại một mặt trái kinh khủng của “chế độ độc tài phát triển”: sự lạm dụng nhân quyền. Park, nếu chúng ta chấp nhận ông là người đúng như những gì ông tự nói về mình, có lẽ không bao giờ muốn đòi hỏi quyền lực cho chính bản thân ông. Nhưng, một khi ông đã có được nó thì ông sẽ không bao giờ để nó chạy thoát. Ông trở nên thô bạo, hà khắc hơn khi quyền lực của mình ngày càng phát triển mở rộng. Nhiều người đối lập bị tống giam và bị tra tấn; những người biểu tình phản đối, thường là sinh viên,

bị cảnh sát đánh đập. Tuy nhiên, phần lớn người Hàn Quốc sẵn sàng hi sinh những quyền tự do dân chủ để đổi lấy sự tiến bộ về kinh tế quốc gia. Tính hợp pháp của chế độ cầm quyền mà Park đang nắm giữ trở nên gắn bó chặt chẽ không thể tách rời với khả năng tạo ra hàng hóa kinh tế của ông. Dù vậy, sự chấp nhận chịu đựng của người dân cũng có giới hạn. Người nghèo có lẽ sẵn lòng đánh đổi tự do để lấy mức sống cải thiện trong một thời gian nhưng cuối cùng tầng lớp trung lưu mở rộng sẽ đòi hỏi các quyền về chính trị phù hợp với quyền về kinh tế của họ. Thời đại của Park đã kết thúc trong tình trạng bạo lực và biểu tình phản đối.

Nhưng dù sao, người Hàn Quốc vẫn nhớ đến Park như là một anh hùng quốc gia của họ, một người đã xây dựng Hàn Quốc trở thành một nhà nước hiện đại. Trong một cuộc khảo sát năm 1996, người Hàn Quốc đã chọn Park là người mà họ muốn nhân bản vô tính nhất. [7] Như vậy, ông vẫn còn có điều gì đó của một nhân vật bí ẩn, khó nắm bắt. Không giống với những nhà lãnh đạo theo chủ nghĩa dân tộc khoa trương hơn, nổi tiếng hơn của thời cuộc, Park lãnh đạm và chân phương. Ông khơi gợi nguồn cảm hứng cho quốc gia của mình thông qua việc nêu gương chứ không phải qua những bài diễn văn hùng hồn, đầy nhiệt huyết. Kim Chong Shin, một phóng viên viết về Park vào những năm 1960, cho biết: “Chắc chắn là nhiều khía cạnh trong tính cách của ông được bộc lộ không phải qua lời nói mà qua hành động âm thầm lặng lẽ”. [8] Khi phỏng vấn Park vào tháng 6/1975, Don Oberdorfer phát hiện nhân vật quyền lực lại là một người “ít nói và nhút nhát, gần như chẳng có chút gì oai nghiêm, đường bệ”. Park “ôm một con chó cảnh chihuahua nhỏ trong lòng và hiếm khi nhìn vào mắt tôi”. [9] Trước công chúng, ông có vẻ xa cách và lạnh lùng. Tiểu thuyết gia Michael Keon đã chứng kiến Park trong một buổi lễ năm 1966 trình bày những hành động về đất đai trước một nhóm người tị nạn CHDCND Triều Tiên “với một vẻ nghiêm nghị, khó gần và chững chạc có lẽ giống như một thủ lĩnh chiến binh Aztec đang chỉ huy việc khởi công xây

dựng một kim tự tháp". [10] Có lẽ không có sự kiện nào làm bộc lộ tính cách sắt đá của Park rõ hơn phản ứng của ông trước một âm mưu ám sát kinh hoàng năm 1974. Khi Park đang đọc diễn văn tại Nhà hát quốc gia chật kín người, một người đàn ông đứng dậy khỏi ghế của mình và chạy xuống lối đi của thính phòng, nã đạn từ một khẩu súng lục. Park đã thoát được mà không bị hề hấn gì nhờ cúi nhanh người xuống dưới cái bục. Tuy nhiên, vợ của Park đang ngồi sau ông đã đổ gục về phía trước trong chiếc ghế của mình. Một viên đạn đã găm trúng vào đầu của bà phu nhân tổng thống. Sau khi các trợ lý mang cơ thể máu me bê bết của bà vợ khỏi nhà hát, Park quay trở lại micro và nói với khán thính giả đang trong cơn sửng sốt đến choáng váng: "Thưa quý vị. Tôi xin tiếp tục bài phát biểu của mình." Vợ Park chết sau đó vài tiếng. [11]

Khi Park thực sự nói trước đám đông, ông hô hào người dân phải hiến thân cho chương trình kinh tế của ông và sự phát triển của đất nước. Những bài diễn văn của Park đầy nghẹt những lời kêu gọi liên tục phấn đấu tăng năng suất hơn nữa. Trong thông điệp quốc gia thường niên của ông vào tháng 1/1965, Park tuyên bố năm đó là "năm làm việc". [12] Mười hai tháng sau, ông lại khẳng định rất nghiêm túc, không hề có ý hài hước rằng năm 1966 là "năm làm việc cực lực hơn". [13] Bản thân là một người nghiện công việc, làm việc không biết mệt mỏi, Park thường xuyên ngồi trong văn phòng của mình ở dinh tổng thống, tức Nhà Xanh, trên tay là tập giấy dùng để ghi chú, tính tính toán toán theo cách riêng của mình với các số liệu thống kê kinh tế. [14] Thậm chí sau nhiều ngày dài họp hành với các nhà hoạch định chính sách, Park lui về căn hộ riêng của mình trong Nhà Xanh chỉ để nguệch ngoạc viết ra thêm ý tưởng trình bày vào sáng hôm sau. Ông cố gắng sống một cuộc sống giống như những người lao động Hàn Quốc trung bình. Bữa trưa trong Nhà Xanh của ông thường là một tô mì và ông nhất quyết độn cơm với bo bo như bữa ăn của một người nghèo. [15] Park đã từng có lần nói: "Càng thiếu

thốn, càng hiếm có thì càng tốt miễn là mình cảm thấy vui vẻ, hạnh phúc.” [16] Người Hàn Quốc hưởng ứng lời kêu gọi của ông. Vào cuối thập niên 70, một tuần làm việc trung bình của một công nhân sản xuất Hàn Quốc dài hơn 30% so với của một công nhân Mỹ. [17]

Dù Park và những phương pháp của ông có thể bị xét đoán như thế nào đi chăng nữa thì người ta cũng không thể nghi ngờ sự cống hiến của ông cho việc xây dựng một đất nước Hàn Quốc đầy sức sống kinh tế. Vào cái buổi sáng đảo chính, Park đã tập hợp những sĩ quan trẻ ủng hộ ông vào một căn phòng ở sở chỉ huy quân đội và hứa với họ sẽ đưa Hàn Quốc tới một tầm giàu có mà ít người nghĩ có thể đạt được. Ông nói về việc xây dựng một đất nước công nghiệp mà ở đó người dân Hàn Quốc không còn chịu cảnh đói khát, đất nước có đủ tiền để bảo vệ mình chống lại bất cứ kẻ thù nào. Lắng nghe chăm chú, Park Tae Joon, [i] một đại tá được Park Chung Hee che chở, đã tin vào lời nói đó. “Nhiều người đi theo ông ấy bất kể ông ấy sẽ làm gì,” viên đại tá nói về người chỉ huy của mình. “Tất cả mọi người đều tin rằng ông sẽ làm những điều tốt đẹp cho đất nước”. [18]

Mang những khát vọng vĩ đại đó trong đầu, Park Chung Hee bắt đầu hành động giành quyền kiểm soát Hàn Quốc vào buổi sáng đó. Ông sắp sửa đánh cuộc với một trong những thách thức cam go nhất của Phép màu. Thế nhưng, Park lại tiếp cận nhiệm vụ này với một tâm thế tự tin và lạc quan. “Trong tâm trạng điềm tĩnh, tôi ra lệnh cho quân đội cách mạng tiến công,” Park viết. “Tôi không hề có một chút kích động nào.” Chứng kiến những người lính tiến qua Seoul “là một hình ảnh nhân văn cao cả khiến tôi rơi nước mắt. Tôi nhìn xuống dòng sông Hàn và nhận thấy những con sóng thật mới mẻ, dòng nước thật tươi mới. Chẳng có thứ gì giống như ngày hôm qua”. [19]

CON ĐƯờNG PARK đi tới quyền lực chứa đầy nhiều điều bí ẩn giống

như tính cách của ông. Park sinh ra tại thị trấn Kumi ở miền nam Hàn Quốc vào năm 1917. Cha của Park đã vượt qua được một cuộc thi cam go bắt buộc nếu muốn bước vào bộ máy công quyền nhưng ông không thể tìm được một vị trí thích hợp. Kết cuộc ông trở thành một nông dân. Cha Park không thạo chuyện đồng áng còn gia đình thì luôn cơ cực. Park là con út trong số bảy anh chị em. Mẹ Park lo sợ người con thứ bảy này sẽ trở thành một cái gánh quá nặng lên nguồn lực còm cõi của gia đình đến nỗi bà đã uống sữa đậu nành sống và nước sắc cây liễu để phá thai. May mắn thay cho Hàn Quốc, việc đó không thành và Park đã lớn lên trong túp lều tranh vách đất có hai gian của gia đình. Là một học sinh xuất sắc, ông được nhận vào trường chuẩn danh tiếng Taegu, giành được một trong số rất ít suất học dành cho người Hàn Quốc dưới chế độ cai trị thực dân của Nhật. Sau khi tốt nghiệp trường Taegu, ông trở thành giáo viên của một trường tiểu học ở một làng miền núi hẻo lánh.

Chính tại đó Park đã có một trải nghiệm làm thay đổi cả cuộc đời. Một viên thanh tra trường học người Nhật của tỉnh đến thăm trường đã đối xử với các giáo viên bằng một thái độ hết sức khinh bỉ đến nỗi Park ngộ ra một điều: Đừng hòng có một tia hi vọng về sự tiến bộ thật sự cho người Triều Tiên dưới ách thống trị của người Nhật Bản. Hi vọng duy nhất của đất nước là phải quét sạch chúng ra khỏi bờ cõi. Để đạt được mục tiêu này, Park đã có một quyết định rất mỉa mai: xin gia nhập quân đội Nhật Bản. Park thật đúng là một con người thực dụng hạng nhất. Ông suy tính rằng mình cần phải được huấn luyện quân sự và có kinh nghiệm trận mạc để đánh lại người Nhật. Ông nhận thấy quân đội Nhật Bản là nơi duy nhất để đạt được mục đích của mình. Đối với Park, mục đích luôn biện minh cho phương tiện.

Trong thời gian phục vụ cho quân đội Nhật Bản, Park tham gia nhiều cuộc giao tranh nhỏ với những du kích Trung Quốc ở Mãn Châu, vùng đất nằm

dưới sự kiểm soát của Nhật trong thời gian diễn ra Chiến tranh Thế giới thứ II. Chiến tranh kết thúc, sau khi Triều Tiên được giải phóng, ông lại ghi danh vào học viện quân sự mới của Hàn Quốc. [20] Chính tại nơi này, một trong những sự kiện kỳ lạ nhất trong cuộc đời Park đã xảy ra. Sau cuộc nổi dậy do lực lượng cộng sản phát động vào năm 1948 ở vùng cực nam của đất nước mà qua đó những người lính nổi dậy đã thành lập một "nước cộng hòa nhân dân" tồn tại trong một thời gian ngắn, Park bị bắt với vai trò là người cầm đầu chi bộ cộng sản trong học viện và bị kết án tử hình. Tuy nhiên, Tổng thống Syngman Rhee đã giảm án cho Park trước sự nài xin của viên sĩ quan quân đội cấp cao kiêm cố vấn quân sự người Mỹ của tổng thống là James Hausman, nhân vật đã xem Park là "một người lính tốt bị kết tội". Park sau đó đổi nhóm. Ông tham gia vào nhóm tình báo quân sự với nhiệm vụ nhổ tận gốc những người theo chủ nghĩa cộng sản trong các lực lượng vũ trang. (Khi Park mới lên nắm quyền vào năm 1961, tình tiết này đã khiến cho các quan chức Mỹ lo ngại ông là một cộng sản mật. Park đã cử Hausman tới Washington để bảo chứng cho ông). [21]

Park chiến đấu anh dũng trong cuộc chiến tranh liên Triều và vào thời điểm hai miền Triều Tiên ký kết thỏa thuận ngừng bắn vào năm 1953, Park đã được phong tới hàm thiếu tướng. Tuy nhiên, khi thập niên 50 dần trôi qua, Park ngày càng trở nên bất bình với tình hình yếu ớt, suy kiệt về kinh tế của đất nước và sự bất tài của chính quyền Rhee khi họ không làm được gì nhiều (để cải thiện tình trạng đó). Ông lôi những chính trị gia của đất nước ra đả kích vì tội "độc tài, tham nhũng, kém cỏi và lười biếng", vì tội "đã hoang phí cơ hội hiếm có để thành lập một quốc gia mới và tồn tại được vững vàng lần đầu tiên trong lịch sử 5.000 năm của chúng ta." Park chỉ trích: "Kể từ khi Hàn Quốc giành được độc lập, chúng ta đã mất nhiều hơn rất nhiều so với những gì chúng ta được!" [22] Park tin nếu sự yếu kém của Hàn Quốc không được sửa chữa thì quốc gia này sẽ rất dễ gặp nguy hiểm trước "người anh

em" hiếu chiến. Trong khi Hàn Quốc ngày càng rệu rã thì chế độ của Kim Il Sung ở Bình Nhưỡng lại phát triển rất nhanh nhờ sự giúp đỡ của Liên Xô. "Nếu tình hình xấu đi, đất nước này rốt cuộc cũng sẽ mất chủ quyền" và hậu quả là "lịch sử và truyền thống của đất nước rồi sẽ đi đến hồi kết thúc," Park cảnh báo. [23]

Các cuộc biểu tình của sinh viên đã dẫn đến kết cục chấm hết chế độ của Rhee. Vị tổng thống lớn tuổi từ chức vào tháng 4/1960. [24] Chính phủ lên thay Rhee được bầu ra một cách dân chủ nhưng vẫn yếu kém và hỗn loạn. Đối với Park, tình hình đã trở nên không thể chịu đựng nổi. Ý định phải thân chinh hành động nung nấu trong ông ngày càng mạnh. Park viết: "Khi nghĩ tới điều đó, lòng tôi tràn ngập một nỗi buồn vì sao mình lại sinh ra tại đất nước này vào một thời kỳ như thế. Tôi thức trắng nhiều đêm, vạch ra kế hoạch làm cách nào có thể cứu đất nước khỏi cuộc khủng hoảng, bằng bất kỳ phương tiện gì mà tôi có sẵn." Ông khẳng định mình cảm thấy không thoải mái với ý nghĩ chính mình nắm giữ quyền lực. "Tuy nhiên, có một điều cấp bách mà người ta không thể đơn giản nhắm mắt bàng quan," Park viết. "Khi quốc gia đang ở bên bờ vực sụp đổ…, lương tâm tôi không cho phép mình chỉ quan tâm duy nhất tới nghĩa vụ phòng thủ quốc gia." [25]

Mưu đồ đảo chính đã bắt đầu từ lâu trước khi nó thực sự xảy ra. Park viết, ông đã chuẩn bị phát động cuộc cách mạng chớp nhoáng vào đầu năm 1960 nhưng phải hoãn lại vì sự kiện sinh viên nổi dậy và Rhee bị đạp đổ. Park có thể không phải là người cầm đầu lên kế hoạchđảo chính (các nhà lịch sử thường quy việc này cho viên sĩ quan cấp cao Kim Jong Pil)và sau khi quân đội lên nắm quyền, Park chỉ là một trong những thành viên của hội đồng tướng lĩnh điều hành chính phủ. Tuy nhiên, chỉ trong vòng vài tháng, rõ ràng là Park đã nắm giữ vai trò lãnh đạo, ban đầu là chủ tịch của ủy ban hội đồng tướng lĩnh và sau đó là quyền tổng thống. Công cuộc đổi mới Hàn Quốc ấn

tượng của ông ngay lập tức bắt đầu.

***

"'MÌNH ĐÃ TIếP QUảN một ngôi nhà bị cướp bóc, bị đốt trụi'. Đó là những gì tôi tự nhủ với bản thân khi tôi tiếp quản chính quyền," Park viết. Nhiệm vụ đầu tiên của ông là dọn sạch "rác" [26] , từ mà Park dùng để chỉ những quan chức và người ủng hộ chế độ cũ. Hàng nghìn người đã bị bắt; [27] một số bị hành hình. "Tôi quyết tâm nhổ tận gốc tất cả những mầm bệnh đang tồn tại bằng cách dọn sạch toàn bộ khu vực ô uế giống như dùng xẻng đào xới," Park viết. Ông khẳng định, hoặc giả vờ như đau đớn trước quyết định thanh lọc không thương xót của mình. "Tôi buộc phải trừng trị họ trong nước mắt, nước mắt thật sự," Park viết.

Quá trình "dọn sạch" này mới chỉ là màn dạo đầu của cái mà ông coi là nhiệm vụ cấp thiết nhất của mình: xây dựng kinh tế. Ông thấy phát ốm với điều kiện sống thê thảm của người dân Hàn Quốc. [28] Park đặt quyết tâm: "Tôi phải phá vỡ, một lần và mãi mãi, vòng luẩn quẩn đói nghèo và trì trệ kinh tế. [29] Trong đời sống con người, kinh tế phải đi trước chính trị hay văn hóa." Sự ám ảnh của Park về phát triển kinh tế cũng bị tác động bởi mối lo ngại về an ninh. Đối với Park, một nước công nghiệp là một quốc gia hùng mạnh có khả năng phát triển vũ khí và hậu thuẫn cho quân đội đủ để bảo vệ Hàn Quốc khỏi sự tấn công của bất cứ kẻ thù nào. Thậm chí, Park còn tin tưởng sâu sắc rằng người Hàn Quốc không thể dễ dàng trở thành dân tộc có chủ quyền thực sự nếu không có nền kinh tế phát triển thịnh vượng. Ông viết: "Hi vọng xây dựng một quốc gia toàn vẹn mà không có sự độc lập về kinh tế thật sự không khác gì đi câu cá ở trên cây". [30]

Giống như Sahashi ở MITI của Nhật Bản, Park cho rằng phát triển kinh tế không thể chỉ dựa vào mỗi khu vực kinh tế tư nhân. Nhà khoa học chính trị

Woo Jung En lý giải Park và hội đồng quân sự của ông “là những người có nguồn gốc xuất thân từ nông dân và nuôi dưỡng… một mối nghi kị của người nhà quê đối với tầng lớp giàu có.” Họ tin rằng chủ nghĩa tư bản tự do là vỏ bọc cho một âm mưu của giới nhà giàu. [31] Park còn lo xa hơn rằng các doanh nghiệp tư nhân Hàn Quốc không có đủ nguồn lực và kỹ năng cần thiết để xây dựng một nền kinh tế vững mạnh nếu không có sự giúp đỡ của nhà nước. Ông cũng cho rằng sự phát triển kinh tế nhất thiết phải là một nỗ lực quốc gia mà trong đó những nguồn lực ít ỏi phải được giới lãnh đạo của đất nước sắp xếp và tận dụng hết mức. [32]

Hệ thống kinh tế mà Park tạo ra chịu sự ảnh hưởng của hệ thống Nhật Bản. Ông đã du nhập trọn vẹn “mô hình châu Á” của chủ nghĩa tư bản tức cung cách “chọn ra những kẻ chiến thắng” của MITI rồi hỗ trợ họ thông qua việc cung cấp tài chính và thiết lập hàng rào bảo vệ. Park thiết lập những định chế quản lý nền kinh tế giống như ở Nhật Bản. Các bộ tài chính và công nghiệp của Hàn Quốc thực hiện chức năng tương tự như của các cơ quan của Nhật Bản. Ngân hàng Phát triển Hàn Quốc cũng là một bản sao của Ngân hàng Phát triển Nhật Bản. “Từ hết lĩnh vực này đến lĩnh vực khác, chưa có quốc gia nào hưởng lợi từ việc hiểu rõ sự thành công của Nhật Bản nhiều hơn Hàn Quốc,” Giáo sư nghiên cứu về châu Á của trường đại học Harvard, Ezra Vogel, nhận xét.

Tuy nhiên, Park đã đưa “mô hình châu Á” lên một tầng nấc mới bằng cách tập trung hóa sự kiểm soát của nhà nước tới mức độ chưa từng có ở Nhật Bản. Hai tháng sau vụ đảo chính, Park và hội đồng của mình thành lập Ban hoạch định kinh tế (Economic Planning Board - EPB), một siêu ủy ban đứng trên các bộ riêng lẻ khác có quyền kiểm soát toàn bộ tiến trình phát triển. EPB có nhiều quyền hành lớn hơn cơ quan hoạch định của Nhật Bản; [33] nó không những phác thảo những ưu tiên trong chính sách của chính phủ

và phối hợp giữa các bộ khác nhau mà còn phân bổ các nguồn lực ngân sách để triển khai thực hiện các chương trình của mình, thậm chí còn có quyền quyết định các chính sách tiền tệ của Ngân hàng Trung ương. [34] Một nhiệm vụ của EPB là vạch ra và giám sát các kế hoạch 5 năm của Hàn Quốc, những kế hoạch xác định các mục tiêu kinh tế của chính phủ và các chương trình mà chính phủ cho là cần thiết phải triển khai thực hiện để đạt được mục tiêu đó. [35] Kế hoạch 5 năm lần thứ nhất đã được soạn thảo ngay trong vòng vài tháng sau cuộc đảo chính của Park và bắt đầu được triển khai vào năm 1962. [36]

Park cũng thực thi các biện pháp đảm bảo cộng đồng kinh doanh phải phụng sự cho những lợi ích của chính phủ. Một tháng sau chính biến, chế độ của Park thông qua Luật xử lý việc làm giàu bất hợp pháp, bộ luật cho phép Park bắt giữ các doanh nhân lớn, những người đã trở nên giàu có dưới các chế độ cũ, như "những kẻ đầu cơ trục lợi" và đe dọa bỏ tù họ, sung công tài sản của họ. Về sau, Park gian hùng lại cởi trói cho hầu hết các doanh nhân khỏi hình phạt. Đáp lại, họ phải trả món nợ cho nhà nước bằng cách đầu tư vào những ngành nghề mà Park ưu tiên phát triển. Bốn tháng sau, Park thậm chí còn mở rộng tầm kiểm soát của mình lên nền kinh tế nhiều hơn. Thay vì quản lý hệ thống ngân hàng trực tiếp, giống như ở Nhật, Park quốc hữu hóa các ngân hàng của Hàn Quốc và kiểm soát trực tiếp hoạt động cho vay của các ngân hàng này. Park và những nhà kỹ trị của mình quyết định ngành nghề nào, dự án nào được vay vốn. [37]

Những người nhận được sự hậu thuẫn như vậy chắc chắn phải là những nhà xuất khẩu chủ chốt. Giống như những người đồng cấp Nhật Bản, Park vội vàng lao ngay vào một chiến dịch xúc tiến xuất khẩu vì những lý do tương tự. Ở một quốc gia dựa vào xuất khẩu, Park cần có ngoại hối để mua tư liệu sản xuất và năng lượng cần thiết. Ông cũng muốn đặt nguồn viện trợ

nước ngoài của Mỹ trở lại vai trò là nguồn cung cấp đồng tiền mạnh chủ chốt cho đất nước. Park có lần đã từng gọi xuất khẩu là “huyết mạch kinh tế”. [38] Bắt đầu vào năm 1964, chính phủ đánh bạo đưa ra hàng loạt chính sách nhằm mục đích mở rộng xuất khẩu, trong số đó có việc phá giá rồi sau đó là thả nổi đồng Won, tự do hóa cơ chế xuất khẩu nghiêm ngặt của Hàn Quốc để tạo điều kiện cho các công ty Hàn Quốc dễ dàng hơn trong việc đưa vào nước các loại máy móc, nguyên liệu thô và những bộ phận cấu thành cần thiết để sản xuất phục vụ xuất khẩu. Tiếp đó, sang năm 1965, chính phủ Hàn Quốc làm theo phong cách của MITI là “nhắm tới” 13 loại ngành hàng mà họ xem là “những nhân tố chiến thắng” phục vụ cho chương trình xúc tiến đặc biệt. Danh sách đó bao gồm những ngành nghề đòi hỏi thâm dụng lao động, trong đó có sản xuất tơ tằm, vải sợi, cao su và máy thu thanh. Đó là những ngành hàng mà các nhà kỹ trị của Park cho rằng Hàn Quốc có lợi thế cạnh tranh đặc biệt nhờ vào lực lượng lao động dồi dào, chăm chỉ và có giá rẻ của mình. Các công ty hoạt động trong những lĩnh vực này được hưởng nhiều đặc quyền từ phía chính phủ chẳng hạn như được vay vốn với lãi suất shấp, được cho nợ thuế đánh vào thu nhập có nguồn gốc từ xuất khẩu, được miễn giảm thuế đối với sản phẩm nhập khẩu đầu vào cần thiết. [39] Bằng cách này, chính phủ Hàn Quốc đã thay đổi cơ cấu kích thích đầu tư của nền kinh tế, hay nói theo cách của Amsden là đã bóp méo giá cả , nhằm khuyến khích đầu tư vào những ngành nghề xuất khẩu bằng cách làm cho việc đầu tư kiểu này trở nên sinh lợi một cách bất tự nhiên. [40]

Một Park Chung Hee tràn đầy sinh lực mạnh mẽ đã giám sát các kế hoạch phát triển của đất nước tỉ mỉ đến từng chi tiết. Theo Vogel thì Park đã hành xử “giống như một vị tư lệnh tiền tuyến”. [41] Ông đã cho lập một “phòng xử lý tình huống” sát với văn phòng của mình để giám sát và theo dõi các chương trình đồng thời tổ chức các cuộc họp định kỳ hằng tháng, hằng quý với các bộ trưởng, các nhà chính trị, các giám đốc ngân hàng, các lãnh đạo

doanh nghiệp, thậm chí với các lãnh đạo công nhân để kiểm tra tình trạng của họ. Ông không ngớt quấy rầy các bộ trưởng bằng những cuộc điện thoại liên tục để đảm bảo chắc chắn là họ đang đáp ứng đúng thời hạn và mục tiêu. Kim Chung Yum, Bộ trưởng Tài chính kiêm Chánh văn phòng Phủ Tổng thống, viết: "Tổng thống Park giám sát tiến độ của từng dự án một, kể cả dự án công lẫn dự án tư". Thậm chí những dự án ít tên tuổi cũng nhận được sự quan tâm theo dõi sát sao của Park. Chẳng hạn như đối với một chương trình cải tiến việc sử dụng nước ngầm, Park đã tổ chức hàng chục cuộc họp cho đến khi mọi khía cạnh của dự án được quyết định xong. Sau đó, đích thân ông đi thăm dự án. [42]

Bất chấp việc kiểm soát nghiêm ngặt chính sách, Park vẫn thừa nhận một điều là ông có rất ít kinh nghiệm hay kiến thức học hành bài bản về kinh tế. [43] Tuy nhiên, ông lại cởi mở một cách đáng ngạc nhiên đối với những ý kiến tham mưu của các chuyên gia kinh tế mà ông đã trọng dụng làm bộ trưởng hay trợ lý. Kim Chung Yum là một trong những người mà Park nhẫn nại lắng nghe nhất. Vào thời điểm xảy ra cuộc đảo chính năm 1961, Kim, một nhân viên của Ngân hàng Trung ương Hàn Quốc, được giao nhiệm vụ ở New York làm người liên lạc giữa ngân hàng này với Cục Dự trữ Liên bang Mỹ. Khi Park bắt đầu thanh trừng những người thuộc chế độ cũ, Kim vẫn còn đang ở Mỹ và lo sợ sẽ chịu chung số phận nếu mình trở về nước. Tuy nhiên, sống lưu vong tại Mỹ dường như cũng không phải là một lựa chọn tốt. Kim không dám tự tin rằng ông có thể chu cấp cho gia đình mình tại một đất nước xa lạ. Cảm thấy không còn có sự lựa chọn nào khác, Kim quay trở về Seoul. "Tôi hoàn toàn sợ hãi," Kim bộc bạch. "Có một mối nguy hiểm đang treo lơ lửng là tôi sẽ bị tống vào tù." Kim hi vọng kiến thức chuyên môn tinh thông của mình, đặc biệt là trong lĩnh vực tiền tệ, sẽ giúp mình an toàn.

Và Kim đã đúng. Được đưa vào làm trong ban nghiên cứu kinh tế của Cơ

quan Tình báo Trung ương Hàn Quốc, chẳng bao lâu sau, ông được yêu cầu phải chuẩn bị một báo cáo về việc triển khai thực hiện một chính sách cải cách tiền tệ trọng đại mà hội đồng tướng lĩnh đang cân nhắc xem xét. Chính phủ sẽ thay đồng tiền cũ bằng một đồng tiền mới, đồng Won, và sẽ thay đổi các qui định của ngân hàng. Tất cả đều nhằm mục đích thúc đẩy đầu tư. Kim đã thiết kế toàn bộ chương trình thực thi đó trong khi thâm tâm vẫn tin rằng nỗ lực kiểu này sẽ gây tai họa cho nền kinh tế.

Khả năng chuyên môn của Kim đã gây ấn tượng mạnh lên hội đồng tướng lĩnh. Được triệu tập đến một cuộc họp với Park lần đầu tiên, Kim bước vào phòng họp và thấy Park đã ở đó, oai vệ trong dáng ngồi thẳng cứng với hai cánh tay dang rộng, "một nhân vật trầm lặng" với "lửa trong đôi mắt", Kim nhớ lại. Những sĩ quan quân đội khác ngồi hai bên. Park lệnh cho Kim giảng giải về kế hoạch tiền tệ của mình cho tất cả mọi người. Đó là một khung cảnh đáng sợ nhưng vì Kim cảm thấy những mối nguy hiểm của chương trình cải tổ theo kế hoạch quá lớn đến nỗi ông cho rằng mình buộc phải nói vì lợi ích của nền kinh tế. Ông trình bày với Park rằng vẫn có nhiều phương pháp ít quyết liệt hơn có thể áp dụng được để đạt cùng mục tiêu tương tự. Với vẻ không bị xáo trộn tâm trí trước lời phê bình, Park lắng nghe lời khuyên của Kim rồi sau đó phát biểu đại ý suy nghĩ của riêng mình. Park nói nền kinh tế hiện là một mớ hỗn độn cho nên các biện pháp mạnh mẽ là cần thiết. Park không những không trừng phạt Kim vì tội chống đối mà Kim còn giành được sự tôn trọng của Park. Ông đã phục vụ cho Park gần như trong suốt thời gian Park cầm quyền. [44]

***

PARK CÓ THể sẵn sàng chịu đựng sự phê bình của các chuyên gia nhưng không phải lúc nào cũng nghe theo ý kiến tham mưu của họ. Ông phớt lờ

những cảnh báo của Kim về kế hoạch cải cách tiền tệ và rồi kế hoạch này đã kết thúc trong thất bại tồi tệ. Một số biện pháp đáng lẽ ra phải làm ngược lại. [45] Kinh nghiệm này không làm cho Park ương ngạnh từ bỏ thái độ phớt lờ nhóm tham mưu kinh tế của mình trong tương lai. Khi quyền lực của Park ngày càng mạnh lên thì ông càng trở nên thích hành động một mình. Những bước đi mà Park thực hiện, thường là bị phản đối kịch liệt, đã định lại hình hài của nền kinh tế và nhào nặn ra Tập đoàn Hàn Quốc.

Một ví dụ tiêu biểu là tuyến đường cao tốc xuyên quốc gia đầu tiên của Hàn Quốc. Park bị ám ảnh với việc xây dựng một hệ thống xa lộ tại Hàn Quốc sau một chuyến thăm Tây Đức vào năm 1964. Ông yêu cầu cho xe chạy chậm lại trên một xa lộ ở Đức và bị ấn tượng mạnh đến nỗi hai lần yêu cầu tài xế dừng lại để xem xét mặt đường, các rào chắn phân cách và những chi tiết xây dựng khác. Một nhân viên người Đức đã trải một tấm bản đồ Tây Đức, thuyết minh cho Park thấy mạng lưới giao thông đường bộ rộng khắp của nước mình và trình bày sơ qua những lợi ích kinh tế của mạng lưới này. Park tin rằng Hàn Quốc cũng cần một hệ thống đường cao tốc của riêng mình để thúc đẩy giao thương và nâng cao hiệu quả kinh tế. Nối Seoul và Pusan, hai thành phố lớn nhất của Hàn Quốc, bằng một con đường cao tốc trở thành ưu tiên hàng đầu của Park.

Có rất ít người nhất trí với ý tưởng này. Năm 1965, chính phủ Hàn Quốc yêu cầu Ngân hàng Thế giới (WB) tiến hành một cuộc nghiên cứu về giao thông đường bộ của Hàn Quốc. Báo cáo của WB ủng hộ thực hiện một chương trình xây dựng khiêm tốn hơn rất nhiều, không có những xa lộ lớn. Park bác bỏ nghiên cứu này. Park nhận định nền kinh tế đã phát triển vượt xa các mục tiêu đã đề ra trong các kế hoạch 5 năm của ông; cho nên, Hàn Quốc cần xây dựng các xa lộ nhanh hơn rất nhiều so với những gì mà WB hình dung. Tuy nhiên, ngay chính trong nội bộ chính phủ, các kế hoạch của Park

cũng vấp phải sự chống đối. Chi phí xây dựng riêng xa lộ nối Seoul và Pusan cũng đã lớn hơn tổng ngân sách quốc gia năm 1967. [46] Quốc hội, vốn hay phục tùng mệnh lệnh, lần đầu tiên từ chối không thông qua ngân sách tài trợ cho dự án này của Park. Thậm chí nhiều thành viên trong đảng của Park cũng phản đối.

Không nao núng, Park quyết định đích thân xúc tiến dự án. Ông ra lệnh cho các trợ lý thu thập thông tin về việc xây dựng đường cao tốc tại nhiều nước từ vùng Andes cho đến Siberia và chính ông sau đó đọc ngấu nghiến những thông tin đó. Ông bay ngược bay xuôi Hàn Quốc trên một chiếc trực thăng cùng với các kỹ sư của Bộ Xây dựng để vẽ tuyến đường dự kiến vào một cuốn vở nháp kê trên đầu gối của mình. Trong quá trình xây dựng, trực thăng của Park có mặt ở khắp nơi, lao đến hết địa điểm này tới địa điểm khác để giải quyết những vấn đề khó khăn vướng mắc. Một kỹ sư đã làm cho dự án xây dựng tuyến đường cao tốc Seoul-Pusan cho biết: “Nếu ngài Park không biết câu trả lời (cho một vấn đề) vào ngày thứ 3, ông sẽ quay trở lại vào ngày thứ 5 hoặc thứ 6 cùng với lời giải đáp”. [47] Cuối cùng, Park đã có được con đường của mình trong thời gian hoàn thành kỉ lục. Toàn bộ quãng đường dài 428km đã hoàn tất vào năm 1970, chỉ sau 2 năm 5 tháng xây dựng. [48]

Một dự án bị chống đối mạnh mẽ nổi tiếng của Park là dự án xây dựng Công ty Sắt thép Pohang vốn được biết nhiều hơn với cái tên viết tắt là POSCO. Trong tất cả vô số kế hoạch công nghiệp không đếm xuể của Park, không có cái nào ý nghĩa với ông bằng giấc mơ xây dựng một nhà máy thép. Với Park, thép là hạt nhân của phát triển công nghiệp Hàn Quốc, một nhân tố cấu thành cần thiết của ngành xây dựng, công nghiệp nặng và cơ sở hạ tầng. Thậm chí nó còn quan trọng hơn nhiều vì Park cho rằng thép đóng vai trò then chốt trong việc bảo vệ đất nước khỏi (sự tấn công của) CHDCND Triều

Tiên. [49] Park đã tự tay viết một biểu ngữ gửi đến POSCO: “Thép là sức mạnh quốc gia” (biểu ngữ này cho đến nay vẫn còn được treo tại trụ sở chính của POSCO tại Seoul).

Tuy nhiên, nhà máy thép bị cho là một dự án thậm chí còn viển vông hơn dự án đường cao tốc. Hàn Quốc không có công nghệ, không có kỹ sư được đào tạo, không có kinh nghiệm trong ngành sản xuất thép, không có tiền cũng chẳng có nguyên vật liệu thô. Thị trường trong nước nhỏ bé không thể truyền sức mạnh cho dự án nhà máy thép khổng lồ phục vụ mục tiêu hội nhập mà Park muốn. Một nghiên cứu khác của Ngân hàng Thế giới kết luận ý tưởng của Park là “đề xuất hấp tấp không khả thi về kinh tế”. [50] Tuy vậy, chế độ mới của Park vẫn đưa vấn đề phát triển nhà máy vào kế hoạch 5 năm lần thứ nhất của mình và Park vô cùng mất tinh thần khi thấy đất nước không thể khởi động được dự án. [51]

Ông quay sang Park Tae Joon, viên đại tá trẻ đã ủng hộ cuộc đảo chính của ông. Cả hai nhân vật họ Park đều có hoàn cảnh xuất thân tương tự nhau. Park Tae Joon sinh ra trong một gia đình nghèo và học lên cao dần trong hệ thống giáo dục Nhật Bản, đậu vào trường đại học Waseda danh tiếng của Nhật, nơi ông theo học ngành kỹ sư cơ khí. Sau cuộc đảo chính năm 1961, Park Chung Hee đã bổ nhiệm nhân vật họ Park trẻ tuổi làm Tổng Thư ký Thứ nhất của mình. Ba năm sau, Park Tae Joon được điều sang đảm nhận một nhiệm vụ khác: phục hồi một công ty sản xuất vonfram của nhà nước làm ăn thua lỗ và đầy rẫy bê bối. Viên đại tá trẻ họ Park đã nhanh chóng xoay chuyển được tình hình dù không có một chút kinh nghiệm kinh doanh nào. [52] Ấn tượng mạnh trước tài năng của Park Tae Joon, vị tổng thống quyết định chọn người thuộc cấp trẻ làm việc tích cực và chu đáo được ông che chở làm người chịu trách nhiệm triển khai xây dựng nhà máy thép. Năm 1965, ông yêu cầu Park Tae Joon chỉ huy dự án. Ban đầu, Park Tae Joon từ chối.

Nhà máy thép là một việc hết sức nản chí, thậm chí đối với Park trẻ. “Tôi có thể làm được gì về điều đó?” ông phản ứng. Nhưng giống như thường lệ, Park Chung Hee đã quyết định rồi. Vị tổng thống nói: “Cho đến giờ, đó vẫn là một dự án thất bại. Vì vậy, anh phải gánh vác việc này.” Park Tae Joon xuôi lòng. Ông nói, tổng thống Park “có một niềm tin hết sức kỳ lạ rằng nếu ông ấy giao cho tôi một công việc phải làm thì tôi sẽ đảm nhận việc đó”. [53]

Vấn đề trở ngại chính là tiền. Vào năm 1967, chính phủ Hàn Quốc thu xếp được một thỏa thuận hỗ trợ kỹ thuật với một liên doanh bao gồm nhiều công ty đến từ 5 nước khác nhau. Năm sau, công ty Sắt thép Pohang được sáp nhập thành doanh nghiệp nhà nước, nằm dưới sự lãnh đạo của Park Tae Joon. Việc xây dựng dự kiến khởi công vào đầu năm 1969. Tuy nhiên, cái ngày khởi công dự kiến đó cứ đến rồi lại qua còn tiền xây dựng nhà máy thì vẫn không huy động được. Lo lắng, Park Tae Joon bay sang Pittsburgh (Mỹ) để gặp Fred Foy, chủ tịch một công ty công trình có nhiều ảnh hưởng tên là Koppers đồng thời cũng là người đã có công trong việc thành lập liên doanh. Foy viện dẫn nghiên cứu tiêu cực của Ngân hàng Thế giới về nhà máy thép và trả lời liên doanh không thể hỗ trợ hay đảm bảo tài chính cho POSCO. Bất chấp những lời thuyết phục, biện hộ của Park Tae Joon trong một buổi họp tới nửa đêm với Foy, nhà điều hành doanh nghiệp người Mỹ vẫn khăng khăng khẳng định dự án nhà máy thép ở Hàn Quốc là không thể thực hiện được. Khi Park Tae Joon chán nản sửa soạn hành lý quay trở về nước thì Foy mời Park nghỉ lại một khu nghỉ dưỡng hướng ra biển tại Hawaii thuộc quyền sở hữu của một trong những đồng nghiệp của Foy. Quá mệt mỏi về thể chất lẫn tinh thần, Park chấp nhận lời mời. [54]

Hòn đảo Hawaii đầy nắng cũng không làm cho tinh thần Park Tae Joon phấn chấn lên được. Nhà máy thép là tất cả những gì mà Park có thể nghĩ tới. “Không ai sẵn lòng đầu tư vào một nhà máy thép vì họ cho rằng nền tảng

kinh tế của Hàn Quốc quá yếu không thể chứng minh cho sự thành công của một nhà máy," Park lý giải. [55] Trong khi nằm uể oải trên một tấm khăn ở bãi biển, Park chợt nảy ra một ý tưởng đột phá. Ông tự hỏi tại sao không sử dụng tiền bồi thường thiệt hại chiến tranh từ Nhật Bản để tài trợ vốn cho POSCO? [56] Năm 1965, Park Chung Hee đã gây ra một phản ứng mạnh mẽ khi bình thường hóa quan hệ với Nhật Bản; đổi lại, Tokyo hứa sẽ trao cho Seoul một gói viện trợ và nhiều khoản cho vay. Tiền đã được đánh dấu dành riêng cho các dự án phát triển khác nhưng Park Tae Joon nghĩ số còn lại có thể được chuyển sang đầu tư vào POSCO. Ông gọi cho Park Chung Hee ở Seoul. "Tại sao tôi không nghĩ ra được điều này nhỉ? Đó là một ý tưởng hay," vị tổng thống phản hồi. [57] Park Tae Joon triển khai liên lạc với phía Nhật Bản trong khi tổng thống và các bộ trưởng của tổng thống vận động hành lang đối với chính phủ nước này. Cuối cùng, Seoul cũng nhận được cái gật đầu thông qua của Tokyo. [58] POSCO chuẩn bị cất cánh.

Nôn nóng muốn bù lại quãng thời gian đã mất, Park Tae Joon gò các nhóm xây dựng của mình theo một lịch làm việc mệt lử. Với một chiếc gậy batoong để chỉ đạo công việc, Park đi giám sát việc xây dựng, thậm chí vào lúc nửa đêm, khi công nhân làm việc dưới ánh đèn điện sáng choang. Chiếc gậy batoong trở thành biểu tượng cho nỗ lực không ngừng nghỉ của Park đồng thời cũng trở thành một vật tượng trưng cho sự kính sợ. [59] Suốt toàn thời gian xây dựng nhà máy, Park nghĩ rằng ông hiếm khi ngủ hơn 2-3 tiếng mỗi đêm. [60] Hình ảnh trông giống một chú hề này đã mang lại cho Park nhiều biệt danh đầy sắc màu biểu cảm. Hết "Park đinamit (chất nổ)" rồi lại đến "ông máu lạnh". [61] Ngoài tiến độ nhanh chóng còn có một điều làm nổi rõ đặc trưng phong cách quản lý POSCO của Park là sự chú ý tập trung mang tính bắt buộc và cao độ đến mức ám ảnh đối với vấn đề chất lượng – điều thường bị bỏ sót trong các dự án do nhà nước đầu tư ở các nước đang phát triển. Có một lần, Park quyết định đi kiểm tra khung nhà máy thép, toàn bộ từ

chân móng lên tới trần với độ cao gần 92m. Ông phát hiện ra một số bulông bị lỏng – một lỗi tiềm ẩn thảm họa. Vậy là, cùng với một nhóm các nhà quản lý của mình, ông đã kiểm tra tất cả 240.000 bulông và dùng phấn trắng đánh dấu những chỗ cần phải sửa chữa, khắc phục. [62]

Tháng 7/1973, hai vị họ Park cùng đẩy một thanh kim loại đang cháy đỏ rực vào bễ lò luyện hơi tại nhà máy POSCO, mở đầu thời kỳ luyện thép của Hàn Quốc. [63] Park Tae Joon tiếp tục quản lý POSCO với một sự quyết tâm sắt đá cho đến tận năm 1992. Trong suốt thời gian đó, đòi hỏi không ngừng của Park đối với chất lượng và công nghệ đã biến POSCO trở thành một trong những nhà sản xuất thép có ảnh hưởng nhất và lớn nhất trên toàn thế giới. Giống như những gì Park Chung Hee kỳ vọng, công ty này đã đặt nền móng cho bước tiến tiếp theo của Hàn Quốc đến Phép màu. Hàn Quốc đã chứng tỏ rằng các chuyên gia sai lầm.

***

ĐốI VớI PARK, thép chỉ là một phần trong một kế hoạch lớn hơn rất nhiều nhằm định hình lại nền kinh tế Hàn Quốc. Sự xuất khẩu giày da và áo sơ mi đã thành công trong việc khởi động sự tăng trưởng kinh tế tại Hàn Quốc. Tuy nhiên, vào khoảng đầu thập niên 1970, Park cho rằng đất nước không thể dựa mãi mãi vào những ngành nghề sản xuất thâm dụng lao động như vậy vì Hàn Quốc đang đối mặt với chi phí sản xuất gia tăng. Giống như Sahashi, Park mong ước chuyển đổi cấu trúc nền kinh tế sang những ngành đòi hỏi phải có những nhà máy lớn, tiền đầu tư lớn, đội ngũ quản lý được đào tạo cao. Ông cũng muốn chuyển đổi cơ cấu thép của POSCO. Sự biến đổi về kinh tế tại Nhật Bản cùng với thành công của nó nhờ vào ngành công nghiệp nặng đã thuyết phục Park tin rằng Hàn Quốc cũng cần phải làm theo như vậy. Như lệ thường, an ninh quốc gia đã dẫn dắt suy nghĩ của ông. Park muốn

phát triển một ngành công nghiệp quốc phòng để Hàn Quốc có thể tự sản xuất ra vũ khí của mình.

Một lần nữa, không phải ai trong chính quyền của Park cũng đồng ý. Các bộ trưởng kinh tế của ông nói chung đều phản đối việc chuyển đổi này. Ban hoạch định kinh tế EPB đầy quyền lực lập luận đơn giản rằng nền kinh tế Hàn Quốc quá nhỏ và quá yếu ớt nên không thể gánh vác nổi một chương trình phát triển công nghiệp đồ sộ như vậy. Mâu thuẫn biến thành những cuộc tranh cãi nảy lửa trong các phiên họp nội các giữa tổng thống và các đại diện của EPB. Park đã triệu tập một loạt các phiên họp đặc biệt để giải quyết bất đồng nhưng không đạt được kết quả nào. [64]

Park lại chọn con đường hành động một mình. Chương trình công nghiệp hóa mạnh mẽ được công bố năm 1973 của ông thường bị gán cho cái tên "Cú đẩy lớn". Nói theo Woo Jung En, kế hoạch này là "hình ảnh phản chiếu của một sự ám ảnh chính trị". Để qua mặt những bộ trưởng gàn dở của mình, Park thành lập một văn phòng đặc biệt trong Nhà Xanh gọi là Nhóm hoạch định và quản lý các ngành công nghiệp nặng và hóa chất, tiếm quyền của EPB trong hai lĩnh vực này. Tổng thống và nhóm này chọn ra sáu ngành cần tập trung đặc biệt, gồm: đóng tàu, điện tử, thép, kim loại, máy móc và hóa chất. Nhóm mới cũng bắt đầu xây dựng những khu liên hợp công nghiệp lớn ở khắp đất nước để đón chào những nhà máy và xưởng đóng tàu mới này. Các công ty đảm nhận thực hiện những dự án (thuộc sáu ngành mũi nhọn) này được tài trợ vốn ưu đãi, được giảm thuế vận chuyển và hóa đơn tiền điện. Các kế hoạch của Park rất đồ sộ, hầu như vô cùng to lớn về quy mô lẫn phạm vi. Woo châm biếm: "Tất cả các nhà máy mới phải là cái tốt nhất, lớn nhất thế giới và để xứng đáng kiêu hãnh với vị thế đó, chúng phải là những nhà máy được xây dựng nhanh nhất hoặc là nhà máy hoạt động hiệu quả nhất, gần như thể chương trình đang cố gắng giành một chỗ trong *Sách kỉ lục thế*

giới Guinness. ” [65]

“Cú đẩy lớn” thực sự giúp hình thành nên Tập đoàn Hàn Quốc nhiều hơn bất kỳ một sáng kiến nào khác. Chương trình đã thúc đẩy nền kinh tế Hàn Quốc tiến tới những ngành công nghiệp mà nhờ nó ngày nay Hàn Quốc trở nên nổi tiếng và định hình rõ cơ cấu ngành nghề kinh doanh của mình, chẳng hạn như các ngành đóng tàu, sản xuất ô tô và điện tử sôi động. Chính phủ không những chọn ra các ngành và dự án ưu tiên đầu tư mà còn chọn cả những doanh nhân sẽ chịu trách nhiệm điều hành chúng. Park tiến tới những mối quan hệ nghề nghiệp, trong một vài trường hợp là quan hệ cá nhân, với một nhóm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đầu tàu, những người chịu trách nhiệm triển khai chương trình công nghiệp nặng. Kết quản là, Park đã nuôi dưỡng những tổ hợp doanh nghiệp khổng lồ mà sau đó trở thành lực lượng thống trị thương mại của nền kinh tế Hàn Quốc: những *chaebol* . Các nhóm kinh doanh gia đình trị có tầm hoạt động vươn rộng vốn chủ yếu phỏng theo mô hình *keiretsu* của Nhật Bản này đã trở thành những cỗ máy thúc đẩy tăng trưởng của Hàn Quốc và ngày nay vẫn còn được nhắc đến với những cái tên quen thuộc cửa miệng như Samsung, Hyundai, LG và nhiều thương hiệu khác.

Điều khiến cho chương trình công nghiệp của Park khác biệt với những nỗ lực lãnh đạo của nhà nước ở các nước khác trong thế giới đang phát triển là chính bí mật của “mô hình châu Á” trong phát triển, tức sự kết hợp giữa hành động của chính phủ và các lực lượng thị trường. Giống như cung cách của giới quản lý ở MITI, Park cũng trông mong nhận được những kết quả – chẳng hạn như sản phẩm chất lượng cao, kim ngạch xuất khẩu mạnh – từ các công ty được hưởng ưu đãi của ông như một cách đáp trả sự hỗ trợ của chính phủ. Trong lúc được bảo vệ ở thị trường trong nước, các *chaebol,* giống như *keiretsu* , cũng bị buộc phải cạnh tranh ở tầm quốc tế với những công ty phát

triển nhất trong lĩnh vực kinh doanh của họ ngay từ giai đoạn còn trong trứng nước. Sự khốc liệt của cạnh tranh toàn cầu đã buộc hàng hóa sản xuất của Hàn Quốc phải đáp ứng những tiêu chuẩn cao. Nơi nào mà các thị trường quốc tế không tạo áp lực thúc ép các *chaebol* phải hoạt động thì nơi đó sẽ có Park đích thân đưa ra những đòn trừng phạt để gây sức ép. Các nhà quản lý thất bại bị Park cách chức còn những người thành công thì được quyền tiếp cận thêm nhiều dự án khác, được hưởng nhiều đặc ân khác. Tuy phương thức này còn xa mới đạt tới sự hoàn thiện nhưng nó đã buộc các *chaebol* phải phấn đấu trở nên xuất sắc. Yếu tố này là nhân tố chính trong câu chuyện phát triển của Hàn Quốc. [66] Bằng cách riêng của mình, Park đã cố gắng đi theo nguyên tắc "tuân thủ thị trường" thay vì "coi thường thị trường", giống như "mô hình châu Á" đòi hỏi.

Park Chung Hee nỗ lực chuyển đổi nền kinh tế Hàn Quốc thành công nghiệp nặng				
CHƯƠNG TRÌNH CÔNG NGHIỆP NẶNG VÀ HÓA CHẤT TẠI HÀN QUỐC, %CỦA SẢN XUẤT				
	1971	1975	1980	1984
Sản lượng	41	48	56	62
Xuất khẩu	14	26	40	60
Nguồn: Amsden, *Kẻ khổng lồ tiếp theo của châu Á* , trang 58				

Một trong những doanh nhân ưa thích của Park là Chung Ju Yung, người sáng lập tập đoàn Hyundai. Cả hai đều đi lên từ nghèo khó, trải qua cơ cực và

đều táo bạo; cả hai đều tin vào công cuộc xây dựng nền kinh tế quốc gia; cả hai đều có thiên hướng lãnh đạo độc tài. Một tối năm 1984, Chung ra lệnh cho toàn bộ nhân viên trụ sở chính của Hyundai tại Seoul chuyển sang một tòa nhà văn phòng mới ngay lập tức. Các nhân viên, những người đang chuẩn bị ra về sau ngày làm việc, vô cùng kinh ngạc, đặc biệt là vì tòa nhà trụ sở mới cao 12 tầng vẫn chưa hoàn tất. Chung huy động một nhóm công nhân phải hoàn thành xong việc xây dựng văn phòng mới trước sáng hôm sau. [67] Những hành động gây ngạc nhiên kiểu như vậy cộng với quyền lực kinh tế to lớn của Chung đã khiến cho báo giới Hàn Quốc tặng cho ông biệt danh "Vua Chủ tịch". Vào thập niên 90 của thế kỷ trước, các công ty thuộc tập đoàn Hyundai sản xuất xe hơi, xe tải, tàu thủy, chất bán dẫn, hàng điện tử, trang thiết bị hạng nặng; điều hành, quản lý các dây chuyền đóng tàu, các cửa hàng bách hóa, một công ty quản lý quỹ đầu tư và một công ty môi giới. Chung đã chạy đua giành ghế tranh cử tổng thống Hàn Quốc nhưng không thành công vào năm 1992. Vài năm trước khi chết vào năm 2001, ông xả thân cho nỗ lực cá nhân hóa giải sự đối đầu giữa CHDCND Triều Tiên và Hàn Quốc, thậm chí dồn gia súc từ nông trại của riêng mình sang bên kia vùng biên giới được vũ trang dày đặc như một cách để bày tỏ hòa hiếu. Nếu Park Chung Hee là Tổng Giám đốc điều hành (CEO) của Tập đoàn Hàn Quốc thì Chung Ju Yung là Giám đốc điều hành (COO), thực thi những kế hoạch vĩ đại của tổng thống mà nhiều người khác thường cười nhạo là không thể thực hiện. Phóng viên tạp chí *New York Times* David Sanger từng nói: "Tất cả mọi người đều thừa nhận rằng trong khi nhiều người khác chế ngự Hàn Quốc thì Chung Ju Yung lại xây dựng nó". [68]

Chung sinh năm 1915 tại làng Asan khi Triều Tiên vẫn còn là thuộc địa của Nhật Bản [ii]. Dấu ấn của cảnh nghèo túng cơ cực đã in đậm trong những năm tháng đầu đời của ông. Cha ông cày quần quật suốt 14-16 tiếng mỗi ngày trên thửa ruộng rộng chừng 1,6ha để trồng lúa, trồng rau nhưng gia đình

vẫn thường xuyên bị đói ăn. Bữa ăn hằng ngày của họ chỉ có một bát bột yến mạch vào buổi sáng và một bát cháo đậu vào buổi tối. Chung hồi tưởng: “Cả hai cha mẹ tôi đều đầu tắt mặt tối từ sáng sớm tinh mơ đến tận đêm khuya nhưng ông bà vẫn luôn nghèo túng.” Chỉ có duy nhất một bộ quần áo xuềnh xoàng, Chung thường xuyên bị chấy rận cắn. Trong suốt mùa đông, bà của Chung phải treo bộ đồ bên ngoài trời giá lạnh để xua diệt bớt lũ sinh vật ký sinh. Những ký ức cay đắng ấy là động lực chính của Chung phấn đấu trở thành một doanh nhân. Chung có lần nói: “Tôi bị thôi thúc phải đạt được của cải giàu sang phú quý vì sự đói nghèo mà tôi đã trải qua thời thơ ấu.”

Năm 1931, Chung hoàn tất bậc tiểu học và ngoài một số triết lý nho giáo do người cha nghiêm khắc dạy bảo thì đó là tất cả nền tảng học vấn mà ông có được. Tuy nhiên, cuộc đời làm việc lam lũ của cha ông không phải là thứ ông muốn. Là một người ham mê, khao khát đọc, ông nghiến ngấu nhiều cuốn sách viết về tiểu sử của những nhân vật nổi tiếng. (Napoleon và Abraham Lincoln là nguồn khơi gợi cảm hứng chính). Tới những chốn buôn bán làm ăn tại địa phương, ông đã nhìn thấy nhiều người giàu có của khu vực và hạ quyết tâm mình sẽ trở thành một trong số họ. “Tôi quyết định đi đến một chỗ nào đó, nơi tôi có thể ăn tất cả loại cơm mà tôi muốn.” Sau ba lần thử trốn khỏi nhà nhưng thất bại, năm 1934, Chung tìm đường đi Seoul, tại đây ông làm nhiều công việc linh tinh, hết công nhân xây dựng đến một chân chạy vặt trong một nhà máy tinh bột và cuối cùng là một anh chàng giao hàng cho một công ty gạo. Công việc cuối cùng này đem lại cho Chung ba bữa ăn và nửa bao gạo mỗi ngày. Đạo đức làm việc của Chung đã thuyết phục người chủ bị đau ốm trao lại công việc kinh doanh cho Chung. Đây là lần đầu tiên Chung làm quản lý.

Chung sau đó mượn tiền mua một garage sửa chữa xe ô tô. Ông chẳng biết tí gì về xe hơi nhưng với một cá tính đặc trưng rất Chung, ông cho rằng

chính mình có thể học được nghề này. Sau khi bị hất tung khỏi công việc kinh doanh trong suốt thời gian diễn ra Chiến tranh Thế giới thứ II, ông lại mở một garage mới khi chiến tranh kết thúc và đặt tên garage này là Cơ sở Ô tô Hyundai (Hyundai Auto Service). Chung chọn cái tên này vì tiếng Hàn Quốc nó có nghĩa là "hiện đại". Năm 1947, nhận thấy việc xây dựng như điên cuồng của lực lượng quân đội Mỹ giàu có đóng tại Hàn Quốc, Chung thành lập Công ty xây dựng dân dụng Hyundai (Hyundai Civil Works Company), cái mà cuối cùng sau này trở thành căn cứ của đế chế do Chung tạo dựng. Trong thời gian xảy ra chiến tranh liên Triều, Chung đã hoàn thiện những công trình xây dựng nhỏ cho cả quân đội Hàn Quốc lẫn quân đội Mỹ. Cú đột phá lớn của Chung xảy ra vào tháng 12/1952 khi Tổng thống mới đắc cử của Mỹ Dwight Eisenhower công du đến Hàn Quốc. Eisenhower dự định đến thăm một nghĩa trang quân sự. Nhưng, lúc đấy, tất cả các ngôi mộ đều phủ đầy cỏ dại tàn úa vì trời đang giữa đông. Các sĩ quan lo lắng gọi Chung đến để hỏi xem liệu ông có nghĩ ra được cách nào làm cho nghĩa trang trông đẹp nhất. Chung tài tình mua 30 xe tải chở đầy cây lúa mạch, loại cây vẫn giữ được vẻ xanh tốt ngay trong thời tiết giá lạnh, đến trồng giữa các nấm mộ. Quân Mỹ biết ơn đã trả cho Chung một số tiền gấp ba lần con số mà họ đã hứa. "Kể từ lúc đó, tất cả mọi dự án xây dựng cho Quân đoàn số 8 đều thuộc về tôi," Chung kể. Sau cuộc chiến tranh Triều Tiên, Chung đảm nhận các dự án mỗi ngày mỗi lớn hơn, trong đó có dự án xây dựng các cây cầu bắc qua sông Hàn. Là một bạo chúa thậm chí ngay từ lúc đó, Chung cho gọi các quản lý dự án của mình vào bất kể giờ giấc nào, định ra những thời hạn hoàn thành một cách quá đáng và hay bất thình lình đi kiểm tra không báo trước. Năm 1960, Hyundai là công ty xây dựng lớn nhất Hàn Quốc.

Chung làm việc lần đầu tiên với Park Chung Hee không lâu sau khi chính phủ mới lên nắm quyền. Chung được mời tham dự các cuộc họp thường kỳ về xúc tiến xuất khẩu mà Park tổ chức cùng với những quan chức cấp cao và

các doanh nhân hàng đầu. Ông cũng sớm tận dụng lợi thế từ các chính sách kinh tế của Park. Sử dụng các khoản cho vay của chính phủ, ông mở một nhà máy xi măng vào năm 1964 để phụ trợ cho ngành kinh doanh xây dựng đang trên đà phát triển của mình. Chung trở nên nổi bật nhờ vào vai trò của ông trong dự án xây dựng tuyến đường cao tốc xuyên quốc gia của Park. Năm 1967, Park triệu tập Chung đến văn phòng của tổng thống trong Nhà Xanh để gặp gỡ riêng lần đầu tiên giữa hai người để tham khảo ý kiến chuyên môn của Chung về dự án cũng như ước tính của ông về chi phí của dự án này. Chung bỏ ra ba tuần sau đó để nghiên cứu các đồ án xây dựng đường cao tốc và bay dọc theo tuyến đường này để có cái nhìn đầu tiên về nó. Khi Chung quay lại gặp Park, ông đề xuất thay đổi lộ trình của tuyến đường tới mức phá vỡ cả thiết kế ban đầu: đào hầm xuyên qua núi để xây dựng con đường nhanh hơn và rẻ hơn. [69] Chung ước tính chi phí xây dựng chỉ bằng 40% mức giá mà Bộ Xây dựng đã tính toán. [70] Ban đầu, Park tỏ ra nghi ngờ nhưng sự tự tin của Chung đã thuyết phục được ông. Park yêu cầu Chung giữ vai trò lãnh đạo trong việc hình thành một liên doanh chịu trách nhiệm xây dựng tuyến đường, trong đó Hyundai chiếm phần lớn cổ phần.

Trong quá trình triển khai dự án, Park và Chung đã thiết lập mối quan hệ thân thiết. Công nhân của Hyundai làm việc suốt ngày đêm để hoàn thành đúng thời hạn đặt ra của tổng thống. Chung ở ngay tại công trường xây dựng, ngủ trong một chiếc xe jeep cũ. “Chúng tôi làm việc cật lực đến nỗi thậm chí chúng tôi không nhận ra các mùa thay đổi trong năm,” Chung sau này cho biết. [71] Park cuối cùng cũng đã gặp được người sánh kịp khả năng làm việc của ông. Có một câu chuyện kể lại một lần Park ghé ngang qua công trường xây dựng của Chung mà không báo trước trên một chiếc trực thăng vào sáng sớm để rồi thấy cảnh Chung đã thức dậy từ lúc nào, đang hô hào chỉ đạo công nhân của mình trên công trường. [72] Chung chỉ thu một khoản lợi nhuận nhỏ từ dự án này [73] nhưng ông lại chiếm được lòng tin của Park. Chung trở

thành người cùng ăn tối thường kỳ với Park vào mỗi thứ 5 tại Nhà Xanh. Cả hai ăn mặc giản dị thoải mái, không mang cà vạt và nói chuyện hàng giờ liền bên ly rượu gạo Hàn Quốc. [74]

Cùng lúc với cuộc đua marathon xây dựng đường cao tốc, Chung cũng đưa Hyundai bước vào một lĩnh vực kinh doanh mới: ô tô. Kế hoạch 5 năm lần thứ hai của Park có các biện pháp khuyến khích đầu tư thông qua thuế và giảm thuế đối với ngành lắp ráp xe hơi trong nước. Nhớ tới những ngày mở garage sửa chữa xe hơi của mình, Chung không thể cưỡng lại cơ hội này. Ông dùng một khoản tiền vốn vay được từ chính phủ để mua đất tại làng Ulsan, xây dựng một nhà máy lắp ráp và khánh thành công ty Hyundai Motor vào năm 1967. Đây là bước đầu tiên trong quan hệ tốt đẹp về sau giữa Chung và Ulsan. Ngôi làng chài sau này sẽ trở thành đại bản doanh của các công ty công nghiệp thuộc tập đoàn Hyundai và phát triển thành một trong những thành phố quan trọng nhất của Hàn Quốc, hầu như toàn bộ đều là nhờ vào Chung và các khoản đầu tư của ông. Hyundai Motor bước đầu bắt tay lắp ráp xe hơi của Ford. Sau đó, vào năm 1973, Chung ký được một thỏa thuận với hãng Mitsubishi Motors của Nhật Bản để mua bản quyền công nghệ sản xuất ô tô. Nhờ sự giúp đỡ của cựu chủ tịch Tập đoàn sản xuất ô tô của Anh British Leland, Hyundai đã phát triển mẫu xe hơi sản xuất trong nước đầu tiên của Hàn Quốc: chiếc Pony nhỏ, sản phẩm xuất xưởng từ dây chuyền lắp ráp tại Ulsan vào năm 1976. [75]

Tuy nhiên, lĩnh vực mà Chung thực sự để lại dấu ấn là đóng tàu. Có động lực bước vào ngành này năm 1970 khi công ty xây dựng của ông đang tìm kiếm cơ hội xây dựng các cơ sở cảng biển tại Trung Đông, Chung tiếp cận với công ty chuyên sản xuất thiết bị công nghiệp nặng Mitsubishi Heavy Industries của Nhật để đặt vấn đề muốn được hỗ trợ kỹ thuật. Sau nhiều cuộc đàm phán kéo dài, Mitsubishi chỉ sẵn lòng đưa ra một thỏa thuận hỗ trợ hết

sức hạn chế khiến Chung lo ngại những nỗ lực của ông sẽ bị lâm vào tình trạng bế tắc. Từ bỏ Mitsubishi, Chung quay sang ký kết thỏa thuận về hỗ trợ kỹ thuật với một công ty của Anh và bắt đầu tìm kiếm nguồn tài chính. Vì háo hức muốn thấy thành công của Chung, chính quyền của Park đã cấp cho Chung một số vốn nhưng Chung vẫn cần phải có thêm 40 triệu USD mới mở được công ty đóng tàu. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi các ngân hàng ở Thụy Sỹ, Pháp và Anh đều từ chối cho Chung vay. Chưa có bất kỳ một công ty nào của Hàn Quốc, kể cả Hyundai, từng đóng một con tàu nào lớn như cỡ Chung dự định sẽ làm. Trong một cuộc họp với một nhà điều hành mang tâm trạng hoài nghi của Barclays, Chung đã thử đưa ra mọi lý lẽ để thuyết phục ngân hàng này thay đổi ý kiến. Chung nài nỉ: "Anh biết không, khi một người có niềm tin rằng việc này có thể làm được thì anh ta chắc chắn chính là người sẽ hoàn thành công việc đó." [76] Park rất tức giận trước sự thất bại của Chung và đòi hỏi Chung phải cố gắng nhiều hơn nữa. Park đe dọa: "Nếu anh chỉ muốn làm những gì dễ dàng thì anh sẽ không nhận được thêm bất kỳ sự giúp đỡ nào của tôi." [77]

Chung lại tìm đến Barclays qua cửa sau. Trong một buổi gặp gỡ trùm đóng tàu Hy Lạp George Livanos, ông đã tranh luận sôi nổi về một hợp đồng liên quan đến hai tàu chở dầu. Sự tận tâm đó rốt cuộc cũng khiến cho Barclays xiêu lòng và một liên doanh các ngân hàng châu Âu đã chịu cho vay 50 triệu USD. Thách thức cuối cùng còn lại là đóng tàu chở dầu. Livanos đòi hỏi tàu phải được đóng theo một thiết kế hiện hành, điều mà Chung có thể làm được. Ông bắt đầu hàn con tàu đầu tiên vào năm 1972 trong khi vẫn tiếp tục xây dựng một xưởng đóng tàu quanh nó. Như thường lệ, Chung lại đòi hỏi mọi việc được tiến hành một cách siêu tốc. Công nhân thường làm việc 17 giờ mỗi ngày. Chung đi tới đi lui các xưởng đóng tàu và khích lệ tinh thần họ bằng những viễn cảnh về một tương lai phồn vinh. "Các anh sẽ có ti vi và tủ lạnh trong 5 năm nữa," Chung hứa hẹn với họ. "Và sẽ có xe hơi sau 15

năm.” Tuy nhiên, lúc này, điểm yếu không có kinh nghiệm của Hyundai bắt đầu bộc lộ khi các kỹ sư vật lộn với bản thiết kế con tàu. “Chúng tôi thậm chí còn không biết cách đọc bản vẽ,” một thợ hàn nhớ lại. Khi hai nửa của con tàu được đem hàn ghép lại với nhau để tạo thành một con tàu hoàn chỉnh, các kỹ sư khiếp sợ phát hiện ra chỗ lắp ghép bên trong con tàu không khớp nhau, đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian để chỉnh sửa. Năm 1974, sau gần 2 năm làm việc cật lực không ngơi nghỉ, chiếc tàu chở dầu đầu tiên đã sẵn sàng hạ thủy. Không ai trong công ty dám chắc con tàu sẽ nổi và toàn bộ nhân viên Hyundai tụ tập ở bến tàu trong tâm trạng lo lắng. Khi con tàu trượt xuống vịnh và chạy một cách nhẹ nhàng ra xa bờ, tất cả cùng òa lên hoan hô huyên náo. Vậy là Hyundai đã đặt chân vào ngành công nghiệp đóng tàu. Trong vòng 10 năm tiếp theo, Chung trở thành nhà đóng tàu lớn nhất thế giới. [78]

***

MỘT SỐ NHÀ KINH TẾ HỌC xem thành công trong lĩnh vực đóng tàu của Hyundai là minh chứng tích cực cho sức mạnh của phiên bản mô hình châu Á của Park. Hai nhà kinh tế học Leroy Jones và Sakong Il tin rằng “nếu không có sự sức ép cá nhân của Tổng thống Park thì gần như dự án này chắc chắn sẽ bị xếp xó” và “nếu không có sự hậu thuẫn mạnh mẽ và hiệu quả của nhà nước thì dự án sẽ không thể hoàn thành đúng thời hạn”. [79] Nhiều người khác cảm thấy không thuyết phục với lập luận này. Ngân hàng Thế giới cho rằng chương trình công nghiệp hóa nặng hoàn toàn của Park đã thất bại trong việc biến đổi cấu trúc kinh tế theo hướng thoát khỏi những ngành nghề thâm dụng lao động như Park đã mong ước. Thậm chí, những đặc quyền mà chính phủ đã trao cho các công ty hoạt động trong những ngành ưu tiên phát triển đã trút thêm gánh nặng tài chính cho nhà nước và tạo ra những khoản lỗ lớn trong ngành ngân hàng. Năm 1980, những phí tổn cho “Cú đẩy lớn” là nhân tố chính góp phần làm chậm lại đà phát triển của nền kinh tế; rất nhiều trong

số các chương trình hỗ trợ cho những ngành công nghiệp được Park ưu tiên phát triển đã bị xóa sổ hoặc phải thu hẹp lại. [80] Giống như trường hợp của Nhật Bản, sự ảnh hưởng của chính sách công nghiệp theo kiểu MITI của Park lên nền kinh tế Hàn Quốc vừa mang tính tích cực lại vừa mang tính tiêu cực.

Xét về mặt chính trị, bản thân Park cũng đã trở thành một gánh nặng lên Hàn Quốc vì ông ngày càng có khuynh hướng đàn áp thô bạo, hà khắc trong suốt những năm 1970. Năm 1972, ông đã làm cho cả đất nước bị sốc trước việc tuyên bố áp đặt tình trạng thiết quân luật. Sau đó, ông lại đưa ra hiến pháp mới chấm dứt việc bầu cử tổng thống trực tiếp và chính thức suy tôn Park làm tổng thống trọn đời. Sự áp bức ngày càng tăng của Park đã làm dấy lên tình trạng phản kháng công khai. Cái gai chính của Park là Kim Dae Jung, một người ủng hộ dân chủ bộc trực có nhiều mối quan hệ chặt chẽ với giới sinh viên và tầng lớp lao động. Trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1971, Kim đạt được kết quả gần như hất Park ra khỏi chiếc ghế quyền lực [81] và điều này chỉ càng làm trầm trọng hơn chứng hoang tưởng quyền lực của Park. Kim trở thành người bị "chiếu tướng". Tháng 8/1973, khi Kim Dae Jung vừa rời khỏi một cuộc gặp gỡ ăn trưa ở một khách sạn tại Tokyo, ba người đàn ông mặc đồ đen xuất hiện, đẩy ông vào một căn phòng ở gần đó, đánh ông đến bất tỉnh nhân sự rồi lôi ông lên một chiếc xe hơi, lao nhanh đến một bến cảng cách đó không xa, quẳng ông lên một con tàu sắp khởi hành đi Hàn Quốc trong tình trạng tay chân bị buộc chặt vào nhiều khối vật nặng. Những phản ứng quyết liệt của Tokyo cùng những cảnh báo mạnh mẽ về hậu quả nghiêm trọng từ phía đại sứ Mỹ ở Seoul đã cứu sống Kim. Năm ngày sau khi bị bắt cóc, Kim được thả gần nhà của mình ở Seoul nhưng phải chịu sự quản thúc tại gia. [82] Vào cuối những năm 70, Park bị vây hãm. Các cuộc biểu tình của sinh viên ngày càng lớn mạnh và công nhân phát động nhiều cuộc đình công tranh đấu hơn. [83] Park gan lì bám giữ quyền lực.

Kết cục xảy ra hết sức bất ngờ. Ngày 26/10/1979, Park ăn tối trong một ngôi nhà an toàn gần văn phòng của mình với Kim Jae Kyu, Giám đốc Cơ quan Tình báo trung ương Hàn Quốc (KCIA) đồng thời là điệp viên trưởng của Park, và hai trưởng nhóm vệ sĩ của tổng thống. Một người mẫu nổi tiếng kiêm ca sĩ lừng danh quỳ gối rót những ly rượu Chivas Regal trong khi những người đàn ông đang ngồi ăn quanh một cái bàn thấp theo kiểu truyền thống của Hàn Quốc. Park và Cha Chi Chol, một trong hai trưởng nhóm vệ sĩ của tổng thống, bắt đầu nhiếc móc Kim Jae Kyu vì tội không trấn áp được các cuộc biểu tình ngày càng diễn ra dữ dội ở khu vực đông nam. Cha đặc biệt lên án Kim kịch liệt vì cho rằng Kim quá mềm yếu. Kim rời khỏi bàn ăn tối, lên thẳng phòng làm việc của mình ở tầng hai của tòa nhà và lấy ra khẩu súng ngắn Smith&Wesson 38 li của mình. Trở lại phòng ăn tối, Kim nổ súng, đầu tiên là vào Cha rồi sau đó vào Park. Khi khẩu Smith&Wesson bị kẹt đạn, Kim giật lấy súng của một sĩ quan KCIA đứng gần đó và tiếp tục nhả đạn vào hai người. Park đổ về phía trước trong một vũng máu. Một trong hai người phụ nữ có mặt ở đó hỏi Park: “Ngài có ổn không, Ngài Tổng thống?”. Park trả lời: “Tôi ổn”. Đó là những lời cuối cùng của ông. [84]

***

NHÀ KIẾN THIẾT QUỐC GIA VĨ ĐẠI đã ra đi. Mỉa mai thay, ông không phải là một nạn nhân của kẻ thù đến từ phương bắc mà là nạn nhân của phương tiện dùng để đàn áp của chính mình. Kim Jae Kyu sau đó bị kết tội giết người và bị tử hình. Trong phiên tòa xét xử mình, Kim tuyên bố ông giết Park để cứu vãn nền dân chủ. [85] Nếu điều đó là đúng – nhưng nhiều khả năng không phải như vậy –thì kế hoạch của Kim Jae Kyu đã thất bại. Một nhân vật độc tài khác nhanh chóng nổi lên thay thế Park: Chun Doo Hwan.

Mô hình kinh tế mà Park đã đặt nền móng tiếp tục phát triển mạnh sau khi

ông chết. Hàn Quốc trở thành một trong những Con hổ châu Á đầu tiên. “Sự nghèo đói và tình trạng vô phương hướng từng một thời khắc ghi dấu ấn lên đời sống chúng ta đã và đang được thay thế bằng lòng tự tin và quyết tâm mới đem lại một xã hội thịnh vượng,” Park viết không lâu trước khi bị ám sát. “Khi hồi tưởng lại 30 năm qua của thời đại chúng ta, một quãng đường đầy chông gai mà chúng ta đã đi, tôi không thể không trào dâng một cảm xúc nào khác hơn sự xúc động trước hiện thực tươi sáng đang bày ra trước mắt trái ngược hoàn toàn với quá khứ”. Park tin tưởng rằng Hàn Quốc đã sẵn sàng “gõ cửa một thời đại lịch sử mới”. [86] Park không sống được cho tới khi tận mắt chứng kiến kỷ nguyên mới đó.

---

[1] *Câu chuyện về những hành động của Park Chung Hee trong thời gian diễn ra đảo chính này được lấy từ Keon, Michael, Sự kỳ diệu của Hàn Quốc: Một quốc gia vươn lên từ tro tàn đổ nát. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1977, trang 61.*

[2] *Park Chung Hee. Dựng xây một đất nước. Washington, D.C.: Acropolis Books, 1971, trang 100.*

[3] *Park Chung Hee. Leon Sinder, bản dịch. Đất nước, Cách mạng và tôi. Seoul: Hollym, 1970, trang 22.*

[4] *Park Chung Hee. Đất nước, Cách mạng và tôi, trang 27-43.*

[5] *Amsden, Alice H. Gã khổng lồ tiếp theo của châu Á: Hàn Quốc và cuộc công nghiệp hóa gần đây. New York: NXB Oxford, 1989, trang 3.*

[6] *Park Chung Hee. Con đường của đất nước chúng ta: Mơ tưởng tái*

thiết xã hội. Seoul: Hollym, 1970, trang 196.

[7] *Cho, Namju. "Quên đi Madonna, Donald Trump; Người Hàn Quốc muốn nhân bản vô tính một kẻ độc tài", Wall Street Journal, ngày 14/3/1997.*

[8] *Kim Chong Shin. Bảy năm với Park Chung Hee của Hàn Quốc. Seoul: Hollym, 1967, trang 17.*

[9] *Oberdorfer, Don. Hai miền Triều Tiên: Một lịch sử hiện đại.* ***Rev.ed.*** *New York: Basic Books, 2001, trang 31.*

[10] *Keon, trang 8.*

[11] *Câu chuyện về âm mưu ám sát được lấy từ Oberdorfer, trang 47-48, và Keon, trang 198-199.*

[12] *Trích từ bài diễn văn mang tựa đề "Sản xuất, xuất khẩu và xây dựng đất nước" phát biểu ngày 16/1/1965 và được in lại trong cuốn Những bài diễn văn chính của Tổng thống Hàn Quốc Park Chung Hee. Seoul: Hollym, 1970, trang 300.*

[13] *Trích từ bài diễn văn mang tựa đề "Mục tiêu hiện đại hóa của Hàn Quốc không còn xa" phát biểu ngày 18/1/1966 và được in lại trong cuốn Những bài diễn văn chính của Tổng thống Hàn Quốc Park Chung Hee, trang 322.*

[14] *Kim Chong Shin, trang 171.*

[15] *Kim Chung Yum. Việc hoạch định các chính sách quan trọng nhất: Hồi ký của một nhà thực hành hoạch định chính sách 1945-79. Washington, D.C.: Ngân hàng Thế giới, 1994, trang 116-117.*

[16] *Kim Chong Shin, trang 81.*

[17] *Amsden, trang 205.*

[18] *Phỏng vấn Park Tae Joon của tác giả.*

[19] *Park Chung Hee. Đất nước, Cách mạng và tôi, trang 58-59.*

[20] *Keon, trang 41-45.*

[21] *Oberdorfer, trang 32.*

[22] *Park Chung Hee. Đất nước, Cách mạng và tôi, trang 20-21.*

[23] *Park Chung Hee, Dựng xây một đất nước, trang 96.*

[24] *Eckert, Carter J., et al. Hàn Quốc cũ và mới: Một lịch sử. Seoul: NXB Ilchokak, 1990, trang 355.*

[25] *Park Chung Hee. Đất nước, Cách mạng và tôi, trang 96-97.*

[26] *Park Chung Hee. Đất nước, Cách mạng và tôi, trang 50 và 62.*

[27] *Eckert, trang 360.*

[28] *Park Chung Hee. Đất nước, Cách mạng và tôi, trang 27, 29 và 61-62.*

[29] *Park Chung Hee, Dựng xây một đất nước, trang 105.*

[30] *Park Chung Hee. Đất nước, Cách mạng và tôi, trang 26-27 và 29*

[31] *Woo Jung En. Cuộc đua chuyển đổi: Nhà nước và tài chính trong*

sự nghiệp công nghiệp hóa của Hàn Quốc. New York: NXB Columbia, 1991, trang 81

[32] *Park Chung Hee, Dựng xây một đất nước, trang 107 và 113.*

[33] *Vogel, Ezra F. Bốn con rồng nhỏ: Sự lan rộng của làn sóng công nghiệp hóa tại Đông Á. Cambridge, Massachussetts: NXB Đại học Harvard, 1991, trang 50 và 53-54. Các chi tiết khác do Bộ Chiến lược và Tài chính của Hàn Quốc cung cấp cho người viết.*

[34] *Lee Byeong Cheon, ed. Nền chuyên chính phát triển và thời đại của Park Chung Hee: Định hình nền hiện đại tại Cộng hòa Hàn Quốc. Dịch bởi Kim Eungsoo và Cho Jaehyun. Paramus, N.J.: Homa & Sekey Books, 2006, trang 71.*

[35] *Amsden, trang 84.*

[36] *Vogel, Bốn con rồng nhỏ: Sự lan rộng của làn sóng công nghiệp hóa tại Đông Á, trang 51.*

[37] *Amsden, trang 72-73.*

[38] *Trích từ diễn văn "Sản xuất, xuất khẩu và xây dựng đất nước" được in lại trong cuốn Những bài diễn văn chính của Tổng thống Hàn Quốc Park Chung Hee, trang 305.*

[39] *Kim Chung Yum, trang 38-40 và 51-52.*

[40] *Amsden, trang 13-14.*

[41] *Vogel, Bốn con rồng nhỏ: Sự lan rộng của làn sóng công nghiệp hóa tại Đông Á, trang 52.*

[42] *Kim Chung Yum, trang 30 và 116.*

[43] *Park Chung Hee. Đất nước, Cách mạng và tôi, trang 33.*

[44] *Phỏng vấn của người viết với Kim Chung Yum.*

[45] *Kim Chung Yum, trang 25-27 và Woo, trang 82-83.*

[46] *Kim Chung Yum, trang 103-107 và 113-114.*

[47] *Keon, trang 78-79.*

[48] *Kim Chung Yum, trang 110.*

[49] *Phỏng vấn Park Tae Joon của tác giả.*

[50] *Amsden, trang 291.*

[51] *Seo, K.K. Vua thép: Câu chuyện về T.J. Park. New York: Simon & Schuster, 1997, trang 89-90. Xem thêm Kim Chung Yum, trang 53-64.*

[52] *Clifford, Mark L. Con hổ gặp nạn: Các doanh nhân, giới chức quản lý quan liêu và tướng lĩnh tại Hàn Quốc. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 1994, trang 68-69. Xem thêm tiểu sử của Park Tae Joon tại trang web của văn phòng thủ tướng Hàn Quốc.*

[53] *Phỏng vấn của người viết với Park Tae Joon.*

[54] *Seo, trang 113-114, 127 và 159-166.*

[55] *Phỏng vấn Park Tae Joon của tác giả.*

[56] *Phỏng vấn Park Tae Joon của tác giả; và Seo, trang 174-175.*

[57] *Phỏng vấn Park Tae Joon của tác giả.*

[58] *Seo, trang 189-205 và Kim Chung Yum, trang 54-56.*

[59] *Seo, trang 261-262.*

[60] *Phỏng vấn Park Tae Joon của tác giả.*

[61] *Clifford, trang 101.*

[62] *Seo, trang 265.*

[63] *Clifford, trang 101.*

[64] *Phỏng vấn Kim Chung Yum của tác giả.*

[65] *Woo, trang 128-131.*

[66] *Amsden thảo luận về vai trò kỷ luật của nhà nước một cách chi tiết, chẳng hạn như trong Gã khổng lồ tiếp theo của châu Á: Hàn Quốc và cuộc công nghiệp hóa gần đây, trang 8.*

[67] *Glain, Steve. "Đối thủ tự tin dám nghĩ dám làm: Tài nhạy bén chủ nghĩa dân túy của Chung làm tăng tiền đóng góp cho chiến dịch của Hàn Quốc" Wall Street Journal, ngày 14/12/1992.*

[68] *Sanger, David E. "Nhật báo Seoul: Giàu như Thạch Sùng Vương Khải và chạy đua tranh cử giống như tỉ phú Perot", Thời báo New York, ngày 29/10/1992. (Trong cuộc chạy đua tranh chức tổng thống Mỹ vào năm 1992, tỉ phú H.Ross Perot đến từ bang Texas ra ứng cử với tư cách là ứng viên độc lập nhưng cuối cùng không trúng cử - chú thích của người dịch)*

[69] *Steers, Richard M. Sản xuất tại Hàn Quốc: Chung Ju Yung và sự nổi lên của Hyundai. New York: Routledge, 1999, trang 28-57, 67 và 229.*

[70] *Kim Chung Yum, trang 107.*

[71] *Steers, trang 68 và 229.*

[72] *Clifford, trang 115.*

[73] *Steers, trang 69.*

[74] *Clifford, trang 116.*

[75] *Steers, trang 73-80.*

[76] *Steers, trang 1-3.*

[77] *Jones, Leroy P., và Sakong Il. Chính phủ, hoạt động kinh doanh và doanh nghiệp trong phát triển kinh tế: Trường hợp điển cứu về Hàn Quốc. Cambridge, Massachussetts: NXB Đại học Harvard, 1980, trang 119.*

[78] *Câu chuyện về những ngày đầu khởi dựng hoạt động kinh doanh đóng tàu của Hyundai được lấy từ Steers, trang 5 và 95-96; Clifford, trang 116-117; và Schuman, Michael, "Những công nhân của Điều kỳ diệu", tạp chí Time (ấn bản châu Á), ngày 6/8/2005. Xem thêm ở Amsden, trang 269.*

[79] *Jones và Sakong, trang 358.*

[80] *Ngân hàng Thế giới, trang 309 và 312-313.*

[81] *Eckert, trang 361-365.*

[82] *Oberdorfer, trang 42-43.*

[83] *Eckert, trang 368-371.*

[84] *Những chi tiết về vụ ám sát Park Chung Hee được lấy từ Clifford, trang 138-139; và Oberdorfer, trang 109-110.*

[85] *Oberdorfer, trang 113-115.*

[86] *Park Chung Hee. Hàn Quốc tái sinh, trang 12-13.*

---

[i] *Park Chung Hee và Park Tae Joon không có họ hàng gì với nhau. Park là một họ rất phổ biến của người Hàn Quốc*

[ii] *Asan hiện giờ thuộc CHDCND Triều Tiên*

CHƯƠNG 3

NHỮNG GIÁ TRỊ CHÂU Á CỦA VỊ BỘ TRƯỞNG CỐ VẤN

Theo bản chất tự nhiên và kinh nghiệm, chúng ta không bị cuốn hút
vào những vấn đề lý thuyết. Điều mà chúng ta quan tâm
là những giải pháp thực tế cho những khó khăn vướng mắc của mình.

LÝ QUANG DIỆU

Lý Quang Diệu đã mệt lử nhưng vẫn không tài nào ngủ được. Ông trở mình qua trở mình lại, không thể nào làm cho tâm trí dịu lại. Lý Quang Diệu có lý do chính đáng để mà lo lắng. Ngày mai, 9/8/1965, ông sẽ trở thành Thủ tướng đầu tiên của một quốc gia mới có chủ quyền: Singapore.

Lý Quang Diệu đón nhận nhiệm vụ này với một tâm trạng lo lắng rối bời. Khác với Nehru, Park hay hầu hết các nhà lãnh đạo hậu thuộc địa khác, những người xem tự do của họ như là cơ hội để tạo lập sự hùng mạnh của quốc gia, Lý Quang Diệu lại nghi ngờ về khả năng tồn tại của Singapore nhỏ bé với tư cách là một nhà nước độc lập. Suốt hai năm trước, vùng đất Singapore vốn là thuộc địa của Anh vẫn còn là một phần trong liên bang Malaysia. Lý Quang Diệu đã tin rằng mối quan hệ cộng tác đó đóng vai trò quyết định đối với sự tồn vong của Singapore nhưng sự kết hợp hóa ra là một điều bất hạnh. Mối quan hệ giữa Lý Quang Diệu với chính phủ liên bang ở Kuala Lumpur trở nên quá tồi tệ đến nỗi không thể tiếp tục duy trì liên bang. Những cuộc đàm phán giận dữ cuối cùng về việc ly khai làm cho ông rã rời và sức ép của trọng trách chờ chực phía trước đè nặng lên tâm trí ông. Suốt đêm đó, ông thức dậy gần như mỗi giờ, lấy tập giấy ghi chú ra để điền thêm vào danh sách dài dằng dặc những việc cần phải làm.

10h sáng, Singapore tuyên bố trở thành quốc gia độc lập. Lý Quang Diệu quá bận rộn để đọc lời tuyên bố trước khi nó được thông báo ra toàn thế giới. Hai giờ sau, ông xuất hiện tại một buổi họp báo ở đài truyền hình Singapore. Ông chọn trả lời vài câu hỏi và sau đó kể lại chi tiết những sự kiện đầy kịch tính của nhiều ngày trước. Việc chấm dứt là một phần trong liên bang với Malaysia được xem như là "một thời khắc đau thương"- Lý Quang Diệu nói với các phóng viên. "Suốt cuộc đời mình, tôi luôn tin tưởng vào sự kết hợp và thống nhất của hai vùng lãnh thổ," ông nói tiếp. "Đó là một dân tộc liên kết với nhau bằng địa lý, kinh tế và mối quan hệ anh em thân thiết về mọi mặt." Tiếp đó, Lý Quang Diệu ngưng lại, nước mắt dâng tràn. "Quý vị không phiền nếu chúng ta tạm dừng một lát chứ?" ông hỏi với giọng nghe buồn rầu. Phải mất 20 phút Lý Quang Diệu mới lấy lại được đủ bình tĩnh để tiếp tục buổi họp báo. Về sau ông viết: "Trong quan niệm của người Hoa, thật không thích hợp khi để lộ ra vẻ yếu đuối chẳng có khí chất kiên cường của đàn ông như vậy, nhưng tôi không thể ngăn được mình."

Bất chấp tâm trạng xúc cảm yếu đuối, chính Lý Quang Diệu lại bắt đầu lao vào xây dựng đất nước mới của mình. Ưu tiên đầu tiên của ông là quốc phòng. Sáng đó, ông gửi một lá thư cho Phó Tổng thanh tra cảnh sát Ấn Độ hỏi xem liệu New Delhi có sẵn lòng cử sĩ quan sang giúp đào tạo, huấn luyện để thành lập quân đội Singapore hay không. Lý Quang Diệu không chỉ lo ngại về những nước láng giềng hiếu chiến xung quanh hòn đảo của mình mà ông còn nghi ngờ về lòng trung thành của chính người dân trong nước. Dân số Singapore chủ yếu gồm người Hoa di cư từ Trung Quốc cùng các cộng đồng thiểu số người Ấn Độ và người Mã Lai bản địa. Không ai trong số họ có bất kỳ một khái niệm nào về bản sắc Singapore. Thậm chí không dám tin cả vào chính phủ của riêng mình nên Lý Quang Diệu yêu cầu từng người ký vào bản thỏa ước ly khai như bằng chứng chứng minh sự trung thành một lòng một dạ của họ với chính phủ mới. Lý Quang Diệu dành ra gần trọn ngày làm

việc đầu tiên cùng với đồng nghiệp đồng thời là trợ lý thân cận nhất của mình là Ngô Khánh Thụy hối hả bàn về sự nghiệp tương lai của đất nước. "Chúng tôi đang trong tình trạng choáng váng, vẫn còn chưa thích nghi được với những thực tế mới và lo sợ về những điều không lường trước đang chờ chực phía trước." [1]

Mối tập trung của Lý Quang Diệu nhanh chóng chuyển sang nền kinh tế của Singapore, điều mà ông gọi là "vấn đề đau đầu lớn nhất" của mình. Kể từ ngày được mẫu quốc Anh thành lập vào năm 1819 đến lúc này, Singapore đã là đầu mối trung tâm giao thương trong khu vực. Chế độ thực dân Anh kết thúc đồng nghĩa với ách chiếm đóng ở Singapore chấm dứt. Malaysia dân tộc chủ nghĩa muốn phát triển thương mại của riêng mình còn Indonesia thì cắt đứt giao thương bình thường với Singapore vì một tranh chấp chính trị. "Tôi đã quen với việc nhìn thấy các kho hàng của chúng tôi chất đầy những tấm cao su, hồ tiêu, cùi dừa khô và song mây cùng các công nhân đang chăm chỉ miệt mài lau chùi, phân loại chúng để xuất khẩu," Lý Quang Diệu viết. "Sẽ không còn cảnh nhập khẩu những nguyên liệu thô như vậy từ Malaysia và Indonesia." Cần phải làm một điều gì đó. Tỉ lệ thất nghiệp là 14% và đang gia tăng. Singapore không có tài nguyên thiên nhiên để xuất khẩu. Dân số chỉ vỏn vẹn 2 triệu dân, quá nhỏ bé để nuôi dưỡng được nền công nghiệp cho riêng mình. Lý Quang Diệu than thở: "Chúng tôi được thừa hưởng một hòn đảo không có vùng đất nội địa, một trái tim không có cơ thể". Thực tế ảm đạm đó làm ông thấy nản lỏng: "Chúng tôi phải đương đầu với một sự thay đổi khủng khiếp trong khi cơ hội sống còn thật mong manh."

Lý Quang Diệu quyết định, nếu Singapore muốn tồn tại được thì đất nước cần phải có một cách tiếp cận độc đáo để phát triển kinh tế. Về sau ông viết: "Chúng tôi cần phải tạo ra một loại hình kinh tế mới, thử những phương pháp và chương trình mới chưa từng được thử bao giờ ở bất kỳ nơi đâu trên thế

giới vì chẳng có một đất nước nào giống như Singapore cả. Tôi đi đến kết luận, một đảo quốc tại Đông Nam Á không thể là một quốc gia bình thường nếu nó muốn tồn tại." Chúng tôi phải nỗ lực phi thường để trở thành một dân tộc đoàn kết chặt chẽ, hùng mạnh và biết nhanh chóng thích nghi; một dân tộc có thể làm được nhiều thứ tốt hơn và rẻ hơn những người láng giềng… Chúng tôi cần phải khác biệt." [2]

Không ai có thể chê bai đất nước Singapore mà Lý Quang Diệu đã xây dựng thành một quốc gia có bộ mặt khác. Sự biến đổi của Singapore từ vị thế một nước nhiệt đới bị sa cơ lỡ vận sang một quốc gia tràn đầy sức sống có tầm vóc quốc tế là một trong những câu chuyện tuyệt vời của Phép màu. Hòn đảo này ngày nay là một trong những bến cảng sầm uất nhất thế giới, là một trung tâm tài chính chủ chốt của khu vực và là một trung tâm nghiên cứu tế bào gốc được công nhận trên toàn cầu. Nhân tố không thay đổi trong suốt toàn bộ câu chuyện về Singapore vẫn là một Lý Quang Diệu hay luận chiến, người đã chèo lái đất nước bằng tầm nhìn rộng mở và ý chí bất khuất, quật cường. Cũng giống như hòn đảo của mình, Lý Quang Diệu đã được nâng lên từ một quan chức không vững vàng ở trong nước vào năm 1965 thành một chính khách vĩ đại nhất của châu Á, người có tầm ảnh hưởng trên trường quốc tế xa hơn những gì mà quốc gia nhỏ bé của mình có thể đảm bảo. Sự khôn ngoan và hiểu biết sâu sắc của ông đều được tất cả mọi người, từ các tổng thống Mỹ cho đến các chính trị gia châu Phi, công nhận. Cựu Tổng thống Mỹ George H.W. Bush gọi Lý Quang Diệu là "một trong những người thông minh nhất, có năng lực nhất mà tôi đã từng gặp". Cựu Thủ tướng Anh Margaret Thatcher, sau khi đọc "từng bài diễn văn" của ông, đã thốt lên rằng "ông ấy không bao giờ sai". [3]

Bản thân Lý Quang Diệu là một nhân cách pha trộn phức tạp nhiều đặc tính trái ngược nhau. Ông thể hiện mình vừa thông thái lại vừa tầm thường;

vừa phóng khoáng, cởi mở lại vừa thiển cận, khắc nghiệt và cầu kỳ, khó tính. Ông là một người theo chủ nghĩa xã hội nhưng lại phát triển một trong những xã hội tư bản sôi nổi nhất của châu Á, là một người tự xưng hâm mộ chủ nghĩa đa văn hóa nhưng lại cổ xúy địa vị ưu thắng của người Hoa. Nghịch lý này cũng thể hiện ở con người thể chất của Lý Quang Diệu. Dù được sinh ra ở một vùng nhiệt đới oi bức nhưng Lý Quang Diệu mẫn cảm không thể chịu nổi cái nóng và độ ẩm của khí hậu nơi đây. Ông nói một "bước ngoặt" trong đời mình đã xảy ra khi ông lần đầu tiên lắp một cái máy điều hòa nhiệt độ trong phòng ngủ của mình. [4] Tính cách rối rắm, phức tạp này vươn xa tới tất cả mọi mặt trong đời sống của Lý Quang Diệu. Alex Josey, một phóng viên kiêm thư ký báo chí của Lý Quang Diệu, đã viết: "Ông ấy không thể làm bất kỳ điều kỳ một cách nhếch nhác, cẩu thả, từ việc mang một đôi giày da bóng lộn cho đến việc ra một quyết định quan trọng." Có lẽ nét tính cách duy nhất nổi trội lấn át hơn hẳn của Lý Quang Diệu là đầu óc thực tế giống như máy tính của ông. Josey nhận xét Lý Quang Diệu "là một kẻ tấn công các vấn đề khó khăn bằng bản chất và sự duy lý chứ không phải là một nhà nghiên cứu lý thuyết trừu tượng". [5] Trong suốt nhiều thập niên nắm giữ quyền lực chính trị của mình, Lý Quang Diệu đã chứng tỏ một khả năng phi thường trong việc đánh đổ nhiều chính sách và sáng tạo ra nhiều cái mới thay thế, hoàn toàn dựa trên cơ sở những kết quả mà ông đang cố gắng đạt tới. Tạp chí *Time* đã từng mô tả "tính cách cơ bản" của Lý Quang Diệu là "một trí tuệ thông minh sắc sảo đi liền với một lý trí gần như lạnh lùng và sự tự tin tối đa vào phán đoán của mình". [6] Tuy nhiên, mặc dù Lý Quang Diệu có thể hào phóng đặc biệt với công dân của mình (Singapore đã có chương trình nhà chung cư thành công nhất trong lịch sử) nhưng ông cũng sở hữu một tính cách kiêu ngạo khác thường không kém, luôn thể hiện một niềm tin đến cùng rằng chỉ có ông là người duy nhất biết điều gì là tốt nhất. Như một nhà ngoại giao Anh đã từng nhận xét Lý Quang Diệu là "người lỗi lạc nhất dẫu có đôi chút gì đó

của một kẻ hung tàn”. [7]

Dù Lý Quang Diệu ứng dụng một số khía cạnh của “mô hình châu Á” trong phát triển (chủ yếu là vai trò to lớn của nhà nước trong nền kinh tế) nhưng cách làm của ông có nhiều điểm khác biệt then chốt. Có một nét độc đáo liên quan đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp tư nhân trong nước với nhà nước. Không giống như Nhật Bản và Hàn Quốc, giới chức Singapore không tập trung vào việc nuôi dưỡng các công ty Singapore do các doanh nhân trong nước điều hành nhiều như giới chức Nhật và Hàn. Khi Lý Quang Diệu và nhóm của mình muốn bước vào một ngành kinh doanh mới, nhà nước thường trực tiếp đứng ra đảm trách công việc mạo hiểm này. Về mặt này, sự can thiệp của Lý Quang Diệu vào nền kinh tế có thể nói là lớn hơn của MITI hay của Park Chung Hee. Thật vậy, trong số tất cả các nhà nước mới công nghiệp hóa của châu Á, Singapore có lẽ là nước được mưu tính cẩn thận nhất và sắp đặt nhiều nhất.

Yếu tố xa rời quan trọng nhất của Lý Quang Diệu khỏi “mô hình châu Á” vốn đã được ứng dụng ở Nhật Bản và Hàn Quốc chính là cách ông sử dụng tiền vốn đầu tư nước ngoài để tạo đà tăng trưởng nhanh. Lý Quang Diệu sẵn sàng chấp nhận một mức độ ảnh hưởng của nước ngoài đến nền kinh tế mà một người theo chủ nghĩa dân tộc bài ngoại như Park Chung Hee sẽ không bao giờ dung nạp. Ông biến chính phủ thành một cỗ máy xúc tiến đầu tư nước ngoài theo đuổi ráo riết các công ty quốc tế. Thông qua tiến trình này, Lý Quang Diệu và nhóm kinh tế của mình “chọn ra những kẻ chiến thắng” giống như giới chức hành chính sự nghiệp MITI của Nhật Bản nhưng họ lại tiến hành thông qua một số loại hình công ty đa quốc gia “mục tiêu” nhất định, những doanh nghiệp có khả năng tạo ra nhiều công ăn việc làm nhất, nhập khẩu những công nghệ mới và đào tạo cho người Singapore những kỹ năng quản lý và kỹ thuật tiên tiến. Bằng cách này, Singapore thay thế các

hoạt động của *chaebol* ở Hàn Quốc hay *keiretsu* ở Nhật Bản bằng tập đoàn đa quốc gia. Đó là một kế hoạch tài tình và là một minh chứng cho thấy sức mạnh làm thay đổi của đầu tư nước ngoài đối với việc biến các nước nghèo thành giàu có.

Chọn đi theo con đường này, Lý Quang Diệu đã gắn tương lai đất nước nhỏ bé của mình với các lực lượng toàn cầu hóa ở mức độ lớn hơn cả Nhật Bản lẫn Hàn Quốc. Singapore bám chặt khái niệm thuê ngoài gia công (offshoring) đang trở nên thịnh hành. Theo đó, các tập đoàn đa quốc gia chuyển hoạt động từ nền kinh tế trong nước ra nước ngoài, thông thường là nhằm mục đích tìm cách hạ thấp chi phí sản xuất. Căn nguyên của Phép màu ở Singapore chính là sự cải tiến kỹ thuật (hệ thống thông tin liên lạc tốt hơn, giao thông đảm bảo hơn và nhanh chóng hơn) khiến cho dịch vụ thuê ngoài gia công của các công ty nước ngoài trở nên ít tốn kém hơn và ít rủi ro hơn. Vì thế, chiến lược của Lý Quang Diệu dựa trên một nghịch lý. Chính phủ vừa can thiệp vào nền kinh tế lại vừa hòa nhập với thị trường thế giới, khiến cho Singapore dễ thích ứng với những thay đổi trong nền kinh tế toàn cầu hơn Nhật Bản và Hàn Quốc dù phụ thuộc vào sự dẫn dắt của nhà nước nhiều hơn. Lý Quang Diệu đã nâng mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau giữa nhà nước và thị trường trong “mô hình châu Á” lên những cấp độ phức tạp mới.

Singapore đã thu hút được sự chú ý rất lớn của các nhà hoạch định chính sách và các nhà kinh tế, những người đã và đang nghiên cứu xem liệu mô hình của Lý Quang Diệu có thể chuyển giao sang các nước khác hay không. Lý Quang Diệu tin rằng có thể được. Ông khẳng định các viên gạch xây dựng cơ bản của phát triển là dễ làm và theo ông, viên gạch xuất phát điểm chính là môi trường trọng dụng nhân tài. Ông nói: “Quan trọng là phải xây dựng một hệ thống mà trong đó nếu một người càng tự học hỏi, tự đào tạo, phát triển kỹ năng và đóng góp cho nền kinh tế thì anh ta sẽ càng được tưởng thưởng.” Lý

Quang Diệu cũng giữ một quan điểm cực đoan về sức mạnh của các thị trường, cực đoan hơn nhiều nhà lãnh đạo khác của châu Á có tư tưởng hướng đến xuất khẩu. Ông giảng giải: “Đừng bao giờ tin rằng anh có thể đi ngược lại sức mạnh của thị trường. Sẽ chẳng được gì nếu anh cố gắng làm điều đó.” [8]

Tuy nhiên, chính tại đây, chúng ta chạm phải điều đầu tiên trong số rất nhiều mâu thuẫn trong triết lý kinh tế của Lý Quang Diệu. Trong khi đang thuyết giáo về tính nhất thể của phát triển, ông đồng thời lại quay sang trở thành người chủ chốt đề xướng một lập luận gây tranh cãi cho rằng văn hóa và sự thành công về kinh tế có mối liên quan với nhau. Lý Quang Diệu biện luận Phép màu là một hiện tượng châu Á dựa trên một số đặc điểm của châu Á, đặc biệt là tư tưởng Nho giáo và văn hóa, những thứ không dễ nhân rộng ra toàn thế giới. Ông cho rằng nhiều cách lý giải tập trung vào khía cạnh chính sách hay kinh tế của Phép màu đã bỏ quên yếu tố văn hóa then chốt này. Theo ông, một số xã hội tự nó đã có khả năng phát triển nhanh chóng hơn những xã hội khác. Nho giáo và những xã hội chịu ảnh hưởng của tư tưởng Nho giáo sở hữu ý thức sùng bái học tập và tiết kiệm, tinh thần hi sinh bản thân và giềng mối xã hội dựa trên những chuẩn mực xã hội thông thường; và ông tin đó chính là “những giá trị châu Á” đã đặt nền móng cho Phép màu. Trong một lần trả lời phỏng vấn của phóng viên Fareed Zakaria vào năm 1994, Lý Quang Diệu khẳng định các nước đang phát triển khác “sẽ không đạt được thành công giống như cách mà Đông Nam Á đã làm vì thiếu mất một số động lực. Nếu ta có một nền văn hóa không chú trọng nhiều vào việc học tập, kiến thức uyên bác, tinh thần lao động cần cù, tiết kiệm, biết tạm hoãn ước muốn hưởng thụ trong hiện tại để gặt hái được lợi ích trong tương lai thì tốc độ phát triển sẽ chậm lại rất nhiều”. [9]

Tuy nhiên, Lý Quang Diệu đã tạo ra một vấn đề gây tranh cãi nhiều nhất

bằng phong cách cầm quyền Singapore chặt chẽ, sít sao của ông cùng với lập luận "những giá trị châu Á" phức tạp mà ông dùng để bào chữa cho phong cách lãnh đạo này. Phát triển kinh tế của Singapore đi kèm với một cái giá phải trả: quyền tự do dân sự và nhân quyền bị hạn chế. Nhà nước Singapore can thiệp vào đời sống cá nhân của công dân mình đến một mức độ khó có thể chấp nhận được nếu ở phương Tây. Chính thức mà nói, Singapore là một quốc gia dân chủ nghị viện có bầu cử thường kỳ mà trong đó đảng Hành động nhân dân (PAP) của Lý Quang Diệu đã giành được chiến thắng suốt từ năm 1959 đến nay. Trên thực tế, Singapore là nước chỉ có một đảng lãnh đạo. Lý Quang Diệu và giới lãnh đạo của PAP sử dụng quyền lực của chính phủ để nghiền nát các lực lượng đối lập cũng như dập tắt nhiều tranh luận công khai. Chiến thuật ưa dùng của các lãnh đạo chính phủ là khởi kiện các vụ án phỉ báng nhằm vào các chính trị gia đối lập dám chỉ trích họ. Bộ Ngoại giao Mỹ bình luận những vụ khởi kiện này "đã gây ra một hiệu ứng ngột ngạt lên sự bày tỏ đầy đủ quan điểm chính trị và đặt phe đối lập chính trị vào thế bất lợi". [10] Báo chí trong nước lẫn nước ngoài cũng chịu áp lực tương tự. Trong báo cáo về tự do báo chí năm 2008 của mình, tổ chức Nhà báo không biên giới đã xếp hạng Singapore đứng vị trí 144 trên tổng số 173 nước, thua rất xa chế độ độc tài của Sudan và Kazakhstan. [11] Singapore cũng đối mặt với sự chỉ trích gay gắt nhất của quốc tế về việc duy trì án tử hình. Một báo cáo năm 2005 của Liên Hiệp Quốc tiết lộ Singapore "cho đến giờ" vẫn có tỉ lệ án tử hình tính theo đầu người cao nhất trên thế giới, gần gấp đôi nước xếp thứ hai là Ả Rập Xê Út. [12] Người nào thoát được án tử hình thường cũng phải chịu hình phạt đánh đòn. Lý Quang Diệu không cảm thấy mấy tội lỗi trước việc áp dụng những kiểu xử phạt như vậy. Ông đã từng có lần nói: "Giữa việc được yêu mến và việc được nể sợ, tôi luôn tin rằng những chính khách biết dùng mọi cách để đạt được mục đích là người hành động đúng. Nếu không có ai sợ tôi tức là tôi chẳng có ý nghĩa gì". [13] Trong một cuộc trao đổi trò chuyện với

Chris Patten, thống đốc cuối cùng của Anh tại Hồng Kông, Lý Quang Diệu tuyên bố ông đã dẹp sạch vấn đề tội phạm có tổ chức của Singapore bằng cách tống vài trăm người vào tù. Patten sửng sốt, hỏi lại: "Vài trăm à? Có chắc tất cả họ đều thực sự là người của Hội Tam Hoàng hay không?" Lý Quang Diệu đáp: "Có thể". [14]

Giống như Park, Lý Quang Diệu cho rằng phương pháp lãnh đạo chuyên quyền của mình là một hợp phần cần thiết trong Phép màu của Singapore. Trong một bài diễn văn đọc tại Tokyo năm 1992, ông khẳng định: "Ngoại trừ rất ít một số trường hợp ngoại lệ, nền dân chủ thường không đem lại một chính phủ tốt cho những quốc gia đang phát triển mới. Dân chủ không dẫn dắt đến phát triển vì chính phủ không thiết lập được sự ổn định và kỷ luật cần thiết cho phát triển." Lý Quang Diệu đã đi xa hơn Park rất nhiều. Ông lập luận kiểu dân chủ giống như đang áp dụng tại Mỹ là sự kết hợp tồi với văn hóa và lịch sử của các xã hội châu Á. Theo lý lẽ của ông, người châu Á thích được lãnh đạo dựa trên nền tảng "các giá trị châu Á", chẳng hạn như mong muốn xây dựng một xã hội ổn định trật tự, lòng trung thành với họ tộc và cộng đồng, sự tôn trọng thứ bậc tôn ti. Lý Quang Diệu khẳng định, là một người châu Á, ông mong muốn chính phủ phải "trung thực, hiệu quả và có năng lực trong việc bảo vệ người dân của mình; tạo cơ hội cho tất cả mọi người tự tiến bộ trong một xã hội trật tự và ổn định, nơi họ có thể sống một cuộc sống tốt đẹp". [15] Về mặt này, Lý Quang Diệu ngụ ý người châu Á thiên về ủng hộ các quyền của cộng đồng lớn hơn thay vì tán thành các quyền cá nhân; vì thế, họ thích một chính phủ biết giữ gìn sự ổn định xã hội hơn là một chính phủ chăm lo bảo vệ quyền tự do cá nhân. Ông viết: "Trong các xã hội phương Đông, mục tiêu chính là có một xã hội trật tự tốt để mọi người có thể hưởng tự do tối đa". [16] Lý Quang Diệu đã đi xa đến mức bác bỏ những nguyên lý cơ bản của dân chủ phương Tây như thể gạt đi một điều sai trái. Lý Quang Diệu nói trong bài diễn văn của mình tại Tokyo: "Người ta cứ cho

rằng tất cả đàn ông và phụ nữ là bình đẳng hoặc cần phải bình đẳng. Nhưng liệu bình đẳng có trong thực tế hay không? Nếu không, cứ khăng khăng đòi bình đẳng sẽ dẫn đến sự thoái bộ… Điểm yếu của dân chủ nằm ở giả định tất cả mọi người đều bình đẳng và có khả năng đóng góp ngang nhau vào cái tốt đẹp chung. Giả định đó thật sai lầm.” [17] Vì thế, dân chủ, như nó được hiểu tại Mỹ, *không* mang tính phổ quát và cũng không phải là một điều đòi hỏi cần phải có đối với một nền kinh tế thị trường. Bất kỳ nỗ lực nào ép buộc nó phải diễn ra như vậy là một kiểu chủ nghĩa đế quốc văn hóa, một sự tấn công của phương Tây nhằm áp đặt hệ thống giá trị của mình lên phần còn lại của thế giới. Lý Quang Diệu viết: “Mỹ không nên gán hệ thống giá trị của mình một cách bừa bãi lên những xã hội khác, nơi giá trị đó không có kết quả.” [18] Như Michael Barr, một giáo sư về quan hệ quốc tế, đã viết trong một nghiên cứu về Lý Quang Diệu như sau: “Lý Quang Diệu là người đi đầu trong các nỗ lực về lý thuyết lẫn thực hành nhằm dung hòa giữa lợi ích của tầng lớp thượng lưu tinh hoa hẹp hòi, không dân chủ với những đòi hỏi xây dựng một nhà nước tư bản thành công vận hành trong nền kinh tế toàn cầu.” [19]

Đối với nhiều người ở phương Tây, lý lẽ “các giá trị châu Á” của Lý Quang Diệu đơn thuần chỉ là một ý tưởng ngông cuồng được dựng lên nhằm hợp pháp hóa và duy trì các chế độ chuyên quyền ở châu Á, trong đó có chế độ của Lý Quang Diệu. Chris Patten công kích kịch liệt: “‘Các giá trị châu Á’… ngày càng được viện dẫn nhiều hơn trong những năm trở lại đây như một cách biện hộ thiên biến vạn hóa cho bất kỳ điều gì mà các chính phủ châu Á đang làm hay mong muốn sẽ làm. Từ những nhân vật già cỗi muốn níu giữ quyền lực… tới những chế độ già nua lo sợ phán quyết đến từ các hòm phiếu bầu cử, tất cả đều có thể giăng ra một tấm màn ngăn cách giữa phương Đông và phương Tây rồi tuyên bố những gì mà họ đang làm được một nền văn hóa lâu đời tôn sùng và được những điều bí ẩn khó hiểu thấu được của phương Đông hợp pháp hóa.” [20] Lý Quang Diệu bỏ ngoài tai

những lời chỉ trích kiểu như vậy, cho đó là sự ngạo mạn về văn hóa của phương Tây. Tuy nhiên, cũng có nhiều người châu Á khác rất giận dữ với những quan niệm của ông. Nhân vật ôn hòa nhất trong số đó là Kim Dae Jung, nhà hoạt động vì dân chủ của Hàn Quốc. Trong một bài báo đăng trên tạp chí *Foreign Affairs* năm 1994, Kim lập luận rằng "quan điểm của Lý Quang Diệu về các nền văn hóa châu Á không những khó có thể khiến người ta ủng hộ được mà tự bản thân nó cũng không có cơ sở". Ngược với sự khẳng định chắc chắn của vị thủ tướng họ Lý, Kim cho rằng các lý tưởng dân chủ đã là một phần của các hệ thống chính trị châu Á từ rất lâu trước khi chúng bén rễ ở châu Âu. Vì thế, chúng thật sự là sản phẩm tự nhiên của các giá trị châu Á chứ không phải là sự áp đặt từ phương Tây. "Châu Á không nên để mất thêm một chút thời gian nào trong việc thiết lập vững chắc nền dân chủ và củng cố nhân quyền," Kim viết. "Rào cản lớn nhất không phải là di sản văn hóa của châu Á mà là sự kháng cự của những kẻ cầm quyền độc tài cùng những người biện hộ cho chúng." [21]

Những lời lên án kiểu như vậy cho đến giờ vẫn có rất ít tác động ở Singapore. Hơn bốn thập niên đã qua kể từ ngày Singapore độc lập, Lý Quang Diệu vẫn không bị phản đối. Dù đã thôi không làm thủ tướng vào năm 1990 sau 32 năm cầm quyền liên tục, ông vẫn chưa rút lui hoàn toàn khỏi công việc lãnh đạo. Ngày nay, Lý Quang Diệu giữ một chức vụ lạ lùng là "Bộ trưởng Cố vấn" trong khi con trai ông, Lý Hiển Long , làm Thủ tướng suốt từ năm 2004 đến nay. Lý Quang Diệu và gia đình của ông, vì vậy, đã đạt được một tầm kiểm soát ở Singapore mà chưa có bất kỳ một quốc gia không theo chủ nghĩa cộng sản nào của châu Á sánh kịp.

Tuy nhiên, vào năm 1965, trong cái ngày đầu tiên tuyên bố độc lập, tất cả những thành công và tranh cãi này vẫn còn nằm ngoài sự tưởng tượng phong phú nhất của Lý Quang Diệu. Buổi tối hôm đó, ông lại một lần nữa không

ngủ và đánh cật lực 150 trái banh gôn từ một điểm phát bóng quen thuộc bên ngoài khu nhà ở chính thức của mình. Điều đó làm cho ông cảm thấy dễ chịu hơn nhưng vẫn bị cảm giác hồ nghi và lo lắng hành hạ. Các vấn đề rối loạn giấc ngủ của Lý Quang Diệu trở nên nghiêm trọng đến nỗi có một lần ông phải sắp xếp một gặp gỡ với đại sứ Anh khi vẫn đang nằm trong giường. Lý Quang Diệu viết: "Có nhiều cuốn sách chỉ ta cách xây một ngôi nhà, cách sửa chữa máy móc, cách viết một quyển sách nhưng tôi chưa thấy một cuốn nào chỉ cách xây dựng một quốc gia bằng một tập hợp những nhóm người di cư tạp nham…, hay cách làm thế nào để tạo đời sống ấm no cho người dân của quốc gia đó khi vai trò kinh tế cũ của nó, vai trò là một trung tâm tập trung và phân phối hàng hóa, đang chết dần. Vào ngày 9/8/1965 đó, tôi đã bắt đầu khởi hành một chuyến đi, theo một con đường chưa từng in dấu chân ai, tới một bến bờ xa lạ, trong tâm trạng vô cùng xáo động." [22]

***

LÀ MộT NGƯờI tự nhận mình có nhiều đức tính tốt của Nho giáo nhưng Lý Quang Diệu không thể hiện lòng hiếu thảo đối với cha mẹ. Ông sinh ngày 16/9/1923 trong một căn nhà lớn làm bằng gỗ có hai tầng ở Singapore, là con của một bà mẹ 16 tuổi và người cha tên Lý Tiến Khôn , người mà Lý Quang Diệu đã từng có lần càu nhàu nhận xét là "chẳng có mấy điều gì để mà khoe cho mình". Lý Tiến Khôn lớn lên với một số tiền đủ để vung thoải mái vào các cửa hàng bách hóa sang trọng nhất Singapore. Thế nhưng, khi của cải của gia đình bị sụp đổ trong thời kỳ Đại suy thoái thì Lý Tiến Khôn , với nền tảng học hành trường lớp chính quy ít ỏi, kết cuộc phải làm một chủ cửa hàng quèn cho công ty dầu nhớt Shell. Người con ưu tú Lý Quang Diệu nhận thấy những nhược điểm của cha mình là không thể chấp nhận được.

Ông cũng cảm nhận tương tự về xu hướng thân Anh của gia đình. Lúc đó,

người Anh vẫn còn cai trị Singapore. Ông nội của Lý Quang Diệu quyết định đặt cho cháu mình cái tên thánh "Harry". Hiếm người Trung Quốc nào có tên tiếng Anh cho nên việc thêm chữ "Harry" khiến cho Lý Quang Diệu trở thành mục tiêu bị lôi ra làm trò cười ở trường. Dù vậy, Lý Quang Diệu vẫn học xuất sắc và giành được một suất học ở trường trung học danh tiếng mang tên Học viện Raffles, ngôi trường được đặt theo tên của người sáng lập Singapore Stamford Raffles. Trớ trêu thay, một Lý Quang Diệu luôn ám ảnh với việc đòi hỏi phải giữ kỷ luật thuở thiếu thời lại là một người hay gây rắc rối. Trong hồi ký của mình, Lý Quang Diệu kể: "Trong tôi có một nết ham vui, tinh nghịch. Tôi thường xuyên bị bắt gặp không chú ý trong lớp học, tý toáy viết những lời nhắn nho nhỏ gửi cho đám bạn trong lớp hay nhại theo kiểu cách kỳ lạ của một số thầy cô giáo." Một lần, những trò hề kiểu như vậy đã đẩy cậu học trò Lý Quang Diệu tới hậu quả rắc rối to. Nhà trường có nội quy bất kỳ học sinh nào đi học trễ ba lần trong một học kỳ sẽ bị đánh đòn ba roi. Lý Quang Diệu là người luôn luôn dậy trễ như về sau ông tự nhận mình "thuộc họ nhà cú chứ không phải là họ nhà chim sơn ca". Vậy là năm 1938, Lý Quang Diệu đã vi phạm nội quy đó. Chính tay vị hiệu trưởng đã thi hành hình phạt đòn roi. Đây có lẽ là một điềm báo trước cho việc Lý Quang Diệu thực thi hình phạt giống như vậy về sau đối với người dân của mình. "Tôi không bao giờ hiểu được vì sao các nhà giáo dục phương Tây lại phản đối hình phạt về thể xác nhiều như vậy," ông viết. "Nó chẳng làm hại đám bạn của tôi cũng như tôi."

Lý Quang Diệu dự định đi du học ở Anh nhưng khi Chiến tranh Thế giới thứ II nổ ra, ông lại chọn một suất học bổng để theo học ở trường Đại học Raffles. Việc học hành của ông tại đó rồi cũng bị chiến tranh làm cho gián đoạn. Lý Quang Diệu tham gia vào một đơn vị quân y tình nguyện. Vào ngày cuối tháng 1/1942, khi quân Nhật đang tiến tới thành phố, Lý Quang Diệu và một người bạn học đồng niên đang trực ở một bờ công sự của khu quản lý

hành chính trường Đại học Raffles. Ngay lúc đó, có một tiếng nổ đinh tai nhức óc làm cả hai choáng váng. Lý Quang Diệu thốt lên với một vẻ sửng sốt: “Thế là chấm hết Đế chế Anh.” Câu nói buột miệng của ông không phải là hoàn toàn không chính xác. Tiếng nổ đó là do quân Anh gây ra trong khi cho phá tung con đường đắp cao nối hòn đảo Singapore với bán đảo Malaysia. Singapore bị bao vây và cuối cùng là đầu hàng vào tháng 2/1942.

Sự thua trận của người Anh, một trong những chiến bại nhục nhã nhất mà đế chế này từng trải qua, đã làm thay đổi cách nhìn nhận của Lý Quang Diệu về thế giới. Kể từ ngày thành lập Singapore đến khi đó, “uy quyền tối thượng của người da trắng chưa từng bao giờ bị nghi ngờ,” Lý Quang Diệu viết. “Vị thế bề trên của người Anh trong chính phủ và xã hội đơn giản đã là một điều hiển nhiên của cuộc sống.” Tuy nhiên, ông cho rằng với các trận thắng của người Nhật, “xã hội thuộc địa của Anh đã bị tiêu tan, và cùng với nó là tất cả mọi giả định về sự ưu việt của người Anh”. [23] Thất bại của Anh là một thời khắc có ảnh hưởng mạnh đến cuộc đời của Lý Quang Diệu về sau. Maurice Baker, một người bạn thời đại học của Lý Quang Diệu, nói về ông: “Động cơ chủ yếu thúc đẩy Lý Quang Diệu bước vào chính trường là sự thật Nhật Bản đã đánh bại Anh trong vòng khoảng 30 ngày… Tôi nhớ ông ấy đã nói: ‘Chúng ta không được để cho điều này xảy ra lần nữa. Chúng ta phải bảo vệ chính mình và chăm lo cho chính mình. Hãy tự nắm quyền kiểm soát và điều hành đất nước’.” [24]

Khi chiến tranh kết thúc và người Anh quay trở lại Singapore, Lý Quang Diệu ghi danh theo học luật tại trường Đại học Cambridge của Anh. Ông trở nên rất năng động về chính trị, tham gia vào một nhóm nghiên cứu không chính thức của các sinh viên đến từ Mã Lai và Singapore gọi là Diễn đàn của người Mã Lai. [25] Trong suốt bài diễn văn phát biểu nhân một buổi họp, Lý Quang Diệu đã nói với nhóm sinh viên bạn hữu của mình rằng họ cần phải

theo đuổi sự nghiệp chấm dứt chế độ cai trị của Anh. Ông kêu gọi: "Nhiệm vụ của chúng ta đã rõ ràng: đánh đuổi về nước thậm chí tên đế quốc phản động nhất mà vị thế đã lung lay, không còn khả năng cố thủ." [26] Tuy nhiên, khi quay trở lại Singapore vào cuối năm 1950, Lý Quang Diệu phát hiện ra đảng Cộng sản Singapore đã trở thành lực lượng chính trị dẫn dầu tại hòn đảo này. [27] Lý Quang Diệu quyết tâm ngăn không để Singapore rơi vào tay họ bởi những bất đồng của ông với tổ chức này ở đảo quốc sư tử. [28]

Lý Quang Diệu bắt đầu xây dựng một nền tảng sự nghiệp chính trị khi đang giữ vai trò đại diện cho nghiệp đoàn Singapore trong các vụ tranh chấp lao động. Sau một vài vụ thắng lợi, Lý Quang Diệu trở thành chiến sĩ đấu tranh bảo vệ quyền lợi của tầng lớp lao động Singapore. Vào năm 1953, ông tập hợp một nhóm những người theo cánh tả tham dự nhiều cuộc họp tổ chức trong tầng hầm nóng nực, ngột ngạt tại nhà mình để bàn về việc hình thành một chính đảng mới. Những phiên họp này đã dẫn tới sự ra đời của Đảng Nhân dân hành động (PAP) vào năm 1954. Trong vòng 5 năm sau, chính đảng PAP của Lý Quang Diệu đã cố gắng vượt qua các đối thủ trong một loạt các liên minh phức tạp và trong các cuộc đàm phán với giới chức Anh, các phong trào chính trị đối địch. Thanh thế đi lên của Lý Quang Diệu xảy ra trùng hợp với thời điểm mẫu quốc Anh rút đế chế cai trị của mình khỏi Singapore. Người Anh cho phép Singapore có một mức độ tự trị lớn và đảng PAP của Lý Quang Diệu đã giành được chiến thắng vang dội trong cuộc bầu cử Quốc hội năm 1959. [29] Lý Quang Diệu trở thành Thủ tướng.

Năm 1961, Tunku [i] Rahman Abdul, Thủ tướng của Liên bang Mã Lai - quốc gia vừa mới độc lập khỏi sự cai trị của Anh - đã đưa ra một cơ hội cho Singapore của Lý Quang Diệu bằng lời đề nghị cùng thành lập một liên bang. Lý Quang Diệu tin rằng việc sáp nhập này sẽ đem lại nhiều lợi ích kinh tế vì nó giúp đưa Singapore nhỏ bé trở thành một phần của một thị trường rộng lớn

hơn. Năm 1963, cả hai cùng với nhiều thuộc địa khác của Anh trên đảo Borneo thành lập nhà nước Malaysia. Liên bang này bị yểu mệnh ngay từ khi mới bắt đầu. Mục tiêu chính của Tunku, một nhà dân tộc chủ nghĩa Mã Lai, là nâng cao vị thế của cộng đồng người Mã Lai lạc hậu. Ông này nhìn nhận Liên bang Malaysia mới khai sinh như là một phương tiện để đẩy mạnh vai trò thống trị của người Mã Lai. Ngược lại, Lý Quang Diệu lại xem Malaysia là một nhà nước hiện đại cần theo đuổi sự công bằng trong phân chia cơ hội cho tất cả các cộng đồng dân tộc của nó. [30] Tư tưởng tiến bộ này đã khiến cho chính quyền trung ương Malaysia nổi giận trước cách đối xử của Lý Quang Diệu. Mối quan hệ giữa Lý Quang Diệu và vị Tunku xấu đi và ông đành miễn cưỡng chấp nhận một sự thật rằng liên bang đã kết thúc. Ông đồng ý đàm phán tách khỏi liên bang vào năm 1965. Singapore tự đứng một mình.

***

TRONG NHữNG NGÀY ĐầU độc lập của Singapore, Lý Quang Diệu lúng túng tìm một giải pháp cho các vấn đề khó khăn kinh tế của đất nước. Ông yêu cầu bộ trưởng tài chính cử một phái đoàn sang châu Phi để quảng cáo rùm beng nhằm thu hút thương mại nhưng các kết quả đạt được không đáng khích lệ. Rõ ràng là Singapore không thể nào tiếp tục dựa vào các ngành kinh doanh thương mại truyền thống được nữa. Đất nước cần phải đi theo con đường giống như Hàn Quốc. Lý Quang Diệu viết: "Tất cả mọi người trong nội các chúng tôi đều biết rằng con đường duy nhất để sống sót là phải công nghiệp hóa." [31]

Yêu cầu công nghiệp hóa thậm chí còn trở nên cấp bách hơn vì đảng Cộng sản ở Singapore vẫn tiếp tục có ảnh hưởng. Nếu ông không củng cố kinh tế, tạo thêm công ăn việc làm và đem lại cuộc sống no ấm thịnh vượng hơn nhằm thông qua đó nâng cao sự ủng hộ của người dân đối với sự lãnh đạo của

PAP thì việc chính phủ của ông phải ra đi là có thể nhìn thấy trước được. “Nếu trong vòng 10 năm nữa, nếu chúng ta không tiến bộ, thì người dân châu Á sẽ tự hỏi: ‘Tất cả xã hội tự do này có nghĩa là gì? Có phải nó có nghĩa là các chính trị gia được tự do tham ô, cướp bóc còn người dân được tự do chỉ để trở nên đói khát, không được chăm lo đầy đủ và học hành tử tế?” Lý Quang Diệu phát biểu vào năm 1965. [32]

Lý Quang Diệu gặp thuận lợi lớn là có một đồng minh vững mạnh trong trận chiến này: người bạn cũ thời đại học tên là Ngô Khánh Thụy. Lý Quang Diệu gọi Ngô Khánh Thụy là “một bản ngã khác của tôi”. Ông nói: “Chúng tôi là hai nhân cách khác nhau nhưng chia sẻ nhiều khía cạnh, nhiều giá trị chung nhất định về những gì mà chúng tôi cho rằng cần phải làm. Nếu không có ông ấy giúp đỡ tôi về mặt kinh tế và tổ chức thì tôi không nghĩ chúng tôi sẽ đạt được tới một nửa sự phát triển” của đất nước Singapore ngày nay. [33] Những người đã làm việc với Ngô Khánh Thụy nhận thấy khả năng hiểu biết sâu rộng của ông thật là đáng sợ và ông cũng còn nổi tiếng với vai trò là người thầy, người cố vấn dày dạn kinh nghiệm cho nhiều công chức. Ngô Khánh Thụy sinh năm 1918 tại thị trấn Melaka, ngày nay thuộc Malaysia. Khi ông còn là một cậu bé con, gia đình ông đã chuyển đến Singapore sinh sống, nơi ông đã trải qua một phần tuổi thơ của mình tại một đồn điền cao su. Ngay từ thuở còn nhỏ, Ngô Khánh Thụy đã có một niềm đam mê với phát triển kinh tế. Khi học đại học năm 1939, với tư cách là chủ tịch Câu lạc bộ Kinh tế, ông đã có một bài diễn văn nói về việc tái thiết nước Đức. Giống Lý Quang Diệu, Ngô Khánh Thụy cũng học ở Anh, tốt nghiệp trường Kinh tế London. Cả hai đều là thành viên tích cực trong Diễn đàn của người Mã Lai mà Ngô Khánh Thụy đã góp sức thành lập. [34] Lý Quang Diệu đã chọn Ngô Khánh Thụy làm bộ trưởng tài chính đầu tiên của mình sau khi PAP giành được chiến thắng trong cuộc tổng tuyển cử năm 1959. Kể từ đó, họ Ngô giữ một loạt các chức vụ cao cấp trong chính phủ suốt 25 năm tiếp theo. Với tính

cách ít khoa trương hơn Lý Quang Diệu, Ngô Khánh Thụy là nhà kỹ trị trong cặp đôi Lý-Ngô , là nhà hoạch định chính sách ứng dụng, thực tiễn, chi tiết đằng sau Phép màu của Singapore.

Mặc dù Ngô Khánh Thụy thường đề cập đến quyền lực của doanh nghiệp tự do nhưng ông không tin rằng các động lực thị trường có thể một mình thúc đẩy Singapore phát triển đủ nhanh. Giống như Sahashi của MITI, Ngô Khánh Thụy cho rằng nhà nước phải can thiệp để đạt được những kết quả đúng. Ông đã từng có lần viết các chính sách tự do kinh doanh thời thuộc địa "đã dẫn Singapore vào ngõ cụt với tốc độ tăng trưởng chậm, tỉ lệ thất nghiệp lớn, nhà ở chất lượng kém và nền giáo dục không thỏa đáng. Chúng ta *phải* thử một phương pháp tích cực và can thiệp nhiều hơn". Chịu ảnh hưởng mạnh của chủ nghĩa xã hội châu Âu, Ngô Khánh Thụy kỳ vọng chính phủ sẽ khởi dựng và sở hữu nhiều công ty quan trọng, đảm bảo cải thiện đời sống của công dân nước mình, đặc biệt là thông qua chương trình cấp nhà ở công cộng. Thật vậy, Ngô Khánh Thụy đã có lần khẳng định "yếu tố duy nhất quan trọng nhất quyết định tốc độ phát triển kinh tế của một quốc gia kém phát triển (less developed country - LDC) là chính phủ." [35]

Ngô Khánh Thụy chẳng để phí một chút thời gian nào, trực tiếp lao ngay vào công cuộc công nghiệp hóa của Singapore. Năm 1960, ông đã đề nghị Liên Hiệp Quốc (LHQ) cử một một phái đoàn chuyên gia đến Singapore để tư vấn cho chính phủ trong một chương trình phát triển công nghiệp. Ngô Khánh Thụy đặc biệt quan tâm các cố vấn đến từ những nước nhỏ nhưng phát triển thành công nền kinh tế có tầm ảnh hưởng lớn, chẳng hạn như Bỉ và Hà Lan. LHQ đã đề nghị nhà kinh tế học người Hà Lan Albert Winsemius dẫn đầu nhóm nghiên cứu. Winsemius về sau giữ vai trò cố vấn kinh tế cho Lý Quang Diệu trong suốt hơn 20 năm.

Có Winsemius là điều may mắn cho Lý Quang Diệu. Con người Hà Lan này có nền tảng tư tưởng khác biệt rất nhiều so với nhiều nhà kinh tế học thời đó. Trước khi có bằng tiến sĩ kinh tế, Winsemius là một nhân viên bán pho mát. [36] Điều này đã khiến cho ông có nói một cách châm biếm rằng "bán pho mát khó hơn điều hành một nền kinh tế". [37] Bí quyết kinh doanh ở vị trí tuyến đầu này cộng với kinh nghiệm của Winsemius về việc tái thiết châu Âu sau chiến tranh đã giúp ông có một cách nhìn thực tế, hướng về thị trường trong phát triển kinh tế. Quan điểm này đi ngược lại những triết lý truyền thống ủng hộ nhà nước, phản đối thương mại vốn phổ biến trong giới chuyên gia phát triển suốt thời kỳ đó. Kiến thức của Winsemius về bối cảnh kinh doanh quốc tế là thứ vô giá đối với Lý Quang Diệu. Nhà lãnh đạo Singapore đã ca ngợi Winsemius là "một doanh nhân có cái đầu lạnh và thực tế", người đã "có nhiều đóng góp mà sẽ trở nên vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của Singapore". [38]

Tình cảnh đáng thương của Singapore khiến cả Winsemius lẫn Tang bị sốc. Về sau Tang viết: "Chúng tôi hơi bất ngờ về mức độ nghiêm trọng của các vấn đề khó khăn tại Singapore". Tang viết: "Tương lai (của Singapore) đúng là đang treo lơ lửng, dao động vì tác động của các làn gió ý thức hệ đối lập nhau. Có một câu chuyện đùa đang được lan truyền rằng một nhà máy dự kiến sẽ thành lập vào thứ hai và tất cả các biểu ngữ đều kêu gào 'Việc bóc lột công nhân' cần phải được ngừng lại vào thứ sáu". [39]

Dù vậy, nhóm tư vấn vẫn bắt đầu soạn thảo kế hoạch chi tiết về phát triển công nghiệp cho Singapore. Winsemius đề nghị chính phủ Singapore thành lập một cơ quan duy nhất để thu hút và hỗ trợ các nhà đầu tư tư nhân. Hà Lan đã từng có kinh nghiệm với một tổ chức tương tự vốn hoạt động rất thành công. Lý Quang Diệu đồng ý và thành lập Ban phát triển kinh tế (Economic Development Board - EDB) vào năm 1961 [40] . EDB sau này trở thành động

cơ thúc đẩy của Phép màu tại Singapore, một lực lượng đặc nhiệm sáng tạo và hiệu quả chịu trách nhiệm phối hợp các bộ ngành chính phủ để khiến cho tiến trình đầu tư nước ngoài diễn ra suôn sẻ và trở nên hấp dẫn càng nhiều càng tốt. Để hậu thuẫn cho EDB, Ngô Khánh Thụy phát triển một khu công nghiệp dành cho nhiều nhà máy mới trên một dải đất bị bỏ hoang ở Jurong thuộc phía tây nam đảo quốc Singapore với đầy đủ hạ tầng điện, nước, cảng biển và các đầu mối giao thông.

Tuy nhiên, các công ty không đến gõ cửa. Winsemius đã cảnh báo rằng các nhà đầu tư xem Singapore là nơi chỉ có khả năng sản xuất ra "những loại hàng hóa đầy lỗi chứ không phải là những mặt hàng có chất lượng đẳng cấp". Các quan chức chính phủ khuyến khích các doanh nghiệp trong nước xây dựng những nhà máy sản xuất dầu ăn, mỹ phẩm, nhang muỗi, dầu gội đầu và thậm chí là viên băng phiến. EDB đã thành lập hai công ty liên doanh tái chế giấy và sản xuất đồ gốm nhưng cả hai công ty này đều thất bại vì thiếu kinh nghiệm quản lý. Người dân Singapore chế giễu gọi khu công nghiệp Jurong gần như trống trơn là "Công trình toi tiền của Ngô Khánh Thụy". Chính Lý Quang Diệu cũng thừa nhận rằng chương trình của mình đã có "một sự khởi đầu không như mong đợi". [41]

Ngô Khánh Thụy cố gắng xoay xở làm tốt hết sức mình trong tình thế khó khăn. Nhiều năm sau, khi được hỏi liệu ông có nghi ngờ gì về thành công của khu công nghiệp Jurong hay không, Ngô Khánh Thụy chỉ trả lời đơn giản: "Khi anh có quá nhiều thứ phải giải quyết thì anh sẽ không bận tâm lo lắng về việc liệu các thứ có thành công hay không." Ngô Khánh Thụy đã dàn dựng nhiều thủ thuật quan hệ công chúng để tạo ra một ấn tượng rằng Singapore là điểm đến sôi nổi của nguồn vốn đầu tư mới. Ông tham dự tất cả mọi lễ khai trương các nhà máy, bất chấp cơ sở kinh doanh đó nhỏ đến cỡ nào. Thỉnh thoảng, Ngô Khánh Thụy tạo ra nhiều sự kiện quảng cáo đối với chỉ một dự

án đầu tư bằng cách tổ chức nhiều nghi lễ ở nhiều giai đoạn phát triển khác nhau của một nhà máy, hết lễ động thổ, lễ khởi công xây dựng rồi lại đến lễ khai trương sản xuất. Các nhân viên của ông phải đảm bảo rằng giới phóng viên và nhiếp ảnh luôn luôn có mặt. Lịch làm việc dày đặc những sự kiện như vậy cộng với sự căng thẳng nặng nề đã làm tổn hại sức khỏe của Ngô Khánh Thụy . Whisky là thứ thường thấy trong những dịp lễ này và việc Ngô Khánh Thụy uống nhiều rượu đã dẫn đến hậu quả là đau gan. Vợ ông đã cố thuyết phục ông chuyển sang dùng trà Trung Quốc nhưng Ngô Khánh Thụy không chịu vì sợ đánh mất các nhà đầu tư tiềm năng.

Nhà nước trực tiếp bước vào sự nghiệp công nghiệp hóa. Năm 1962, Ngô Khánh Thụy bắt đầu xây dựng một nhà máy thép ở Jurong, sau này nó trở thành Tập đoàn Sắt thép quốc gia (National Iron & Steel Mills). [42] Chính phủ cũng đầu tư vào ngành đóng tàu và một công ty vận tải biển, thành lập một hãng hàng không và một ngân hàng phát triển quốc doanh. [43] Tuy vậy, viễn cảnh kinh tế của Singapore vẫn không tiến triển đủ sáng sủa để đưa Lý Quang Diệu thoát khỏi tâm trạng chán nản. Trong một chuyến thăm London năm 1968, Marcus Sieff, một nhà điều hành cấp cao của tập đoàn bán lẻ Marks & Spencers, đã đến thăm Lý Quang Diệu tại khách sạn nơi ông đang nghỉ lại. Sieff đã thấy Lý Quang Diệu trên đài BBC và Sieff đến cùng với một lời chào mời hợp tác kinh doanh. Sieff nhận thấy người Hoa khéo tay của Singapore rất thích hợp với việc làm ra những loại mồi nhử và lưỡi câu có giá trị cao dùng để câu cá hồi. Mars & Spencer sẵn sàng tiếp thị cho những mặt hàng này. Lý Quang Diệu viết: “Có lẽ là trông tôi trên ti vi quá đau khổ tuyệt vọng nên ông ấy (Sieff) mới bỏ thời gian để tìm gặp tôi. Tôi cảm ơn ông ấy nhưng không có thương vụ nào xuất phát từ cuộc gặp này.” [44]

***

Tuy chán nản như vậy nhưng Lý Quang Diệu lúc đó vẫn đang xây dựng một tầm nhìn chiến lược mà cuối cùng đã làm bùng phát Phép màu của Singapore. Lạ thay, cảm hứng đó không bắt nguồn từ Nhật Bản hay các nước có tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh khác ở châu Á mà lại xuất phát từ Israel. Lý Quang Diệu ấn tượng trước cách mà nhà nước Do Thái đã xây dựng một nền kinh tế phồn vinh trong lúc phải đối mặt với sự tẩy chay hoàn toàn của các nước Ả Rập láng giềng. Israel đã làm được điều đó bằng cách gắn mình với Mỹ và châu Âu. Lý Quang Diệu cho rằng Singapore nên theo đuổi một chiến lược tương tự để "nhảy cóc" qua khỏi các nước khác như ông hoạch định. Chiến lược đó đòi hỏi phải có một sự thay đổi trong sự công nghiệp hóa. Trước khi tách khỏi Malaysia, những nỗ lực phát triển công nghiệp của hòn đảo Singapore đều dựa trên cơ sở kế hoạch phát triển các ngành sản xuất trong nước thay thế nhập khẩu nhằm phục vụ cho một lượng dân đông hơn của liên bang. Sự độc lập của Singapore làm cho kế hoạch này trở thành vô dụng. Thay vào đó, Lý Quang Diệu đã ứng dụng một chương trình hướng đến xuất khẩu theo kiểu của Nhật, nhắm tới mục tiêu bán được hàng hóa tại các thị trường khổng lồ của những nước công nghiệp. Tuy nhiên, khác với Nhật Bản và Hàn Quốc, Singapore không thể phát triển những công ty của riêng mình đủ nhanh để xuất khẩu cho phương Tây. Lý Quang Diệu viết: "Nếu chúng tôi chờ đợi các thương nhân của mình học hỏi để trở thành những nhà công nghiệp thì có lẽ đến lúc đó chúng tôi đã chết đói rồi." [45] Thế nên, câu trả lời là phải tìm người khác tạo ra những công ty và thị trường cho Singapore.

Tư duy này đã dẫn dắt Lý Quang Diệu đến con đường theo đuổi nguồn vốn đầu tư nước ngoài. Ông suy tính những tập đoàn đa quốc gia khổng lồ trên thế giới (multinationals – MNC) có thể là người cung cấp vốn, tạo công ăn việc làm và đào tạo nhân lực đúng theo những gì mà Singapore đang cần. Các MNC này sẽ đem lại những thị trường có sẵn cho hàng hóa sản xuất tại

Singapore. Các nhà máy do những MNC này xây dựng sẽ xuất khẩu hàng hóa sang thị trường nội địa của họ và sang những quốc gia công nghiệp khác. Lý Quang Diệu giải thích: "Chúng tôi lúc đó đón chào những công ty đến từ các nước công nghiệp phát triển cao và có công nghệ tiên tiến. Họ sẽ mang đến cho chúng tôi những công nghệ đời thứ hai hoặc thứ ba nhưng bao nhiêu đó thôi cũng đủ đối với chúng tôi rồi. Họ cũng sẽ đem lại cho chúng tôi những kỹ năng quản lý mà chúng tôi không có." [46] Lý Quang Diệu đặc biệt thích săn đón các MNC Mỹ, những công ty mà ông gọi là "niềm hi vọng tốt đẹp nhất" của Singapore. Các MNC Mỹ có thể tạo ra nhiều công ăn việc làm hơn với những khoản đầu tư lớn hơn, cung cấp những công nghệ tốt hơn những nhà đầu tư đến từ các nước khác. [47] Hai tháng đi nghiên cứu, học tập tại trường đại học Harvard vào năm 1968 của Lý Quang Diệu đã thuyết phục ông tin rằng chiến lược này rất hứa hẹn. Ông đã dành thời gian ở đó để bàn luận về nền kinh tế toàn cầu cùng với các nhà lãnh đạo kinh doanh và các nhà kinh tế học. Lý Quang Diệu phát hiện các công ty Mỹ "đang trên đà mở rộng". Ông nhận xét: "Họ đang trong giai đoạn phát triển năng động và sẽ hướng ra nước ngoài. Nền kinh tế Mỹ đang lao hết tốc lực về trước. Tôi nhận thấy họ đang tìm cách cắt giảm chi phí và mở rộng kinh doanh, mở rộng thị trường, đem về Mỹ nhiều sản phẩm và ngược lại cũng bán nhiều hàng hóa cho phần còn lại của thế giới. Tôi đột nhiên nhận thấy điều này có thể là câu trả lời cho những vấn đề của mình." [48] Trong số những nhân vật mà Lý Quang Diệu đã gặp mặt thảo luận tại Harvard, giáo sư Ray Vernon là người có ảnh hưởng đặc biệt đến ông. Vernon đã khơi gợi cho Lý Quang Diệu nhận biết được sức mạnh của giá lao động rẻ trong nền kinh tế thị trường tự do toàn cầu. Theo Vernon, lương nhân công rẻ có thể được sử dụng để thu hút nguồn vốn đầu tư từ Mỹ, nước sẵn sàng bỏ tiền vào những cơ hội kinh doanh như vậy ở một tốc độ nhanh hơn điều mà Lý Quang Diệu trước đó cho rằng có thể xảy ra. Vernon "đã xua tan niềm tin trước đây của tôi cho rằng các

ngành công nghiệp thay đổi từ từ và hiếm khi chuyển từ một nước phát triển sang một nước kém phát triển hơn," Lý Quang Diệu viết. "Giao thông đường biển và đường hàng không giá rẻ nhưng đáng tin cậy có thể khiến cho việc chuyển các ngành công nghiệp tới một nước mới trở thành một điều khả thi." [49] Nói cách khác, Lý Quang Diệu đã chợt hiểu ra những ích lợi kinh tế tiềm ẩn to lớn của xu thế thuê ngoài gia công (offshoring) đối với quốc gia nhỏ bé của ông cũng như đối với nền kinh tế toàn cầu.

Thời đó, cách nghĩ này được coi là cấp tiến. Nhiều nhà kinh tế phát triển và lãnh đạo của các quốc gia hậu thuộc địa xem các MNC, đặc biệt là các MNC của Mỹ, là phường vô lại. Đó là những kẻ gieo rắc điển hình chủ nghĩa thực dân kiểu mới, những kẻ bóc lột tài nguyên và nhân công của các nước nghèo một cách tàn nhẫn. Các nước nghèo cần phải lên án những nền kinh tế đang phát triển cam tâm làm nô lệ suốt đời cho phương Tây như Singapore. Tuy nhiên, Lý Quang Diệu không đồng tình với quan điểm này. Trong quá trình xây dựng Phép màu của Singapore, ông không bị dẫn dắt bởi ý thức hệ hay những giáo điều sách vở mà đi theo chủ nghĩa thực dụng thuần túy. Ông hoàn toàn sẵn sàng chống lại những điều đã trở thành quy ước thông thường nếu ông tin rằng phương pháp của mình sẽ có hiệu quả. "Theo bản chất tự nhiên và kinh nghiệm, chúng ta không bị cuốn hút vào vào những vấn đề lý thuyết. Điều mà chúng ta quan tâm là những giải pháp thực tế cho những khó khăn vướng mắc của mình chứ không phải để chứng minh học thuyết của ai đó đúng hay sai," Lý Quang Diệu nói. "Tất cả những gì mà chúng tôi có là lực lượng lao động của mình, vị trí địa lý của mình và kỹ năng của mình và nếu (các MNC) có thể biến chúng thành lợi nhuận và đem lại sinh kế cho chúng tôi thì xin chúc họ mọi điều tốt lành." Về phương diện này, Lý Quang Diệu khác với Park Chung Hee của Hàn Quốc và giới quản lý chịu trách nhiệm xây dựng đất nước của Nhật Bản, những người đặt ưu tiên vào việc xây dựng những tập đoàn kinh doanh đẳng cấp toàn cầu của chính nước họ.

Lý Quang Diệu nhận xét: “Mô hình của Nhật Bản là học theo châu Âu và Mỹ nhưng được sáng tạo lại theo kiểu của Nhật, phù hợp với những gì mà người Nhật nhận thấy trong thực tế ở nước mình. Chúng tôi không có tham vọng như vậy. Chúng tôi sẵn sàng học hỏi từ bất kỳ ai. Chúng tôi chỉ cần đạt được mục đích, không quan tâm đến chuyện đó có phải là sản phẩm sản xuất tại Singapore hay không.” Theo Lý Quang Diệu, sự kết hợp các tư tưởng và chính sách vốn làm nên Phép màu của Singapore đã trở thành một mô hình phát triển mới. “Trong quá trình kết hợp, chúng tôi đã tạo ra một học thuyết mới,” Lý Quang Diệu nói. “Chúng tôi không tái phát minh ra hệ thống nhưng góp nhặt nhiều tư tưởng từ nhiều nguồn khác nhau rồi ghép các mảnh lại với nhau để tạo ra một thứ hữu ích cho bản thân chúng tôi lẫn thế giới.” [50]

Phần việc khó khăn thực sự tiếp theo là thuyết phục các công ty Mỹ rót vốn vào Singapore. Phần lớn trách nhiệm này được đặt trên vai của một cựu giáo viên tiếng Anh còn trẻ, không có kinh nghiệm nhưng rất kiên trì.

***

TĂNG CHẤN MỘC đặt chân xuống sân bay John F. Kennedy ở thành phố New York vào một ngày lạnh giá tháng 1/1968. Ông được EDB cử đi mở văn phòng đại diện nước ngoài đầu tiên tại New York để xúc tiến quảng bá Singapore là một điểm đến của đầu tư. Đó là một nhiệm vụ khó khăn dễ làm nản chí. Tăng Chấn Mộc thú nhận: “Tôi chẳng biết chút gì về cách thức tiến hành việc này. Chẳng ai biết cần phải làm những gì”. Trong khi chậm chạp lê bước giữa trời tuyết New York, ý nghĩ về khả năng thất bại có thể xảy ra đối với Singapore đã làm cho Tăng Chấn Mộc thấy ớn lạnh, thậm chí còn nhiều hơn cảm giác rét vì nhiệt độ băng giá. Về sau Tăng Chấn Mộc viết: “Viễn cảnh phải tìm một chỗ ở, sống thui thủi một mình và tệ hơn là phải thuyết phục những nhà quản trị kinh doanh Mỹ cứng đầu tin rằng Singapore là nơi

tốt nhất để họ đổ tiền vào đầu tư… đã làm cho cơ thể gần như đông cứng của tôi phải rùng mình.”

Là một quan chức chính phủ tiêu biểu của Singapore lúc bấy giờ, Tăng Chấn Mộc không phải là một nhà kinh tế cũng chẳng được học hành, đào tạo gì đặc biệt để giúp cho ông trong nhiệm vụ lần này. Con đường đến EDB của Tăng Chấn Mộc bắt đầu từ một cặp mắt kính râm đặt sai chỗ. Lúc gặp S. Dhanabalan, một nhân viên của EDB, Tăng Chấn Mộc đang làm giám đốc truyền thông cho chi nhánh của Ford Motor tại Singapore. Dhanabalan đến văn phòng của Ford để họp với nhà quản lý của công ty này và để quên cặp kính râm của mình tại một bàn họp. Tăng Chấn Mộc tìm trả lại cặp kính cho Dhanabalan và Dhanabalan sau đó đã nói với Tăng Chấn Mộc rằng EDB đang cần tuyển một nhân viên truyền thông chịu trách nhiệm làm việc với các nhà đầu tư tiềm năng. Vì thích sự thử thách, Tăng Chấn Mộc đã gia nhập EDB vào năm 1964.

Khi tầm nhìn của Lý Quang Diệu đối với nền kinh tế ngày càng trở nên sáng tỏ hơn thì vai trò của EDB trong việc biến tầm nhìn đó thành hiện thực cũng rõ ràng theo. EDB trở thành trung tâm chỉ huy sự nghiệp công nghiệp hóa của Singapore thông qua đầu tư nước ngoài. Winsemius đề xuất EDB nên mở một văn phòng ở New York để đóng vai trò là đầu mối liên lạc với các nhà đầu tư tiềm năng của Mỹ. Người Hà Lan cũng đã dẫn dụ các công ty Mỹ theo cách đó. Vì đã có kinh nghiệm từ lúc còn làm ở Ford, Tăng Chấn Mộc được rút sang làm nhiệm vụ này. Tăng Chấn Mộc cho biết: “Không một ai có chút khái niệm, thậm chí mơ hồ nhất, về cách hoạt động và tư duy của một MNC Mỹ là như thế nào.” Ông lập tức đặt may một bộ đồ comple dày và một chiếc áo khoác thể thao bằng len dày ở một tiệm may ưa thích của mình. Đó là những bộ quần áo mùa đông đầu tiên mà ông từng có.

Tới New York, Tăng Chấn Mộc làm việc ở trong một văn phòng chỉ có độc nhất một phòng ở đại lộ Số 5 cùng với một người Cu Ba nhập cư làm thư ký đồng thời là nhân viên dưới quyền duy nhất của ông. Không có bất kỳ một mối quan hệ quen biết nào ở Mỹ, Tăng Chấn Mộc bắt đầu thực hiện những cuộc gọi dễ gây nản lòng tới trụ sở chính của các công ty để tìm kiếm cơ hội hẹn gặp gỡ. [51] Một số giám đốc điều hành thậm chí còn không biết Singapore ở đâu. Tăng Chấn Mộc phải chỉ cho họ thấy hòn đảo nhỏ như một hạt bụi trên thế giới. [52] Nhưng dần dà, Tăng Chấn Mộc đã thiết lập được một mạng lưới. Hầu như ngày nào ông cũng lên lịch gặp gỡ ăn trưa với các nhà quản lý cấp cao. Thậm chí nếu họ không có ý định đổ xô đầu tư vào Singapore thì họ cũng sẽ chia sẻ những nhận định của mình về cách thức các tập đoàn Mỹ đang thay đổi ra sao và những cơ hội lựa chọn nào Singapore có thể có được. Tăng Chấn Mộc đã tận dụng điều mà ông gọi là tinh thần “cởi mở dễ tiếp cận” của giới doanh nhân Mỹ.

Lý Quang Diệu là một đồng minh quan trọng trong những nỗ lực của Tăng Chấn Mộc. Bất cứ khi nào Lý Quang Diệu thăm Mỹ, Tăng Chấn Mộc cũng sắp xếp để ông gặp gỡ các nhà quản trị cấp cao của Mỹ, thông thường là trong những buổi ăn trưa. Tăng Chấn Mộc gặp trước những người tham dự để thông tin cho họ biết về Singapore và phán đoán mức độ ưa thích đầu tư của họ. Winsemius tóm tắt cho Lý Quang Diệu nắm những gì mà các nhà quản trị này muốn nghe. “Họ tìm kiếm sự ổn định về tài chính, kinh tế, chính trị và mối quan hệ lao động vững bền nhằm đảm bảo sẽ không xảy ra một sự gián đoạn nào trong quá trình sản xuất đáp ứng nhu cầu của khách hàng và những chi nhánh của họ trên toàn thế giới,” Lý Quang Diệu viết. Nhà lãnh đạo nhanh trí của Singapore luôn luôn đánh trúng tâm lý của những nhà quản trị cấp cao Mỹ. Lý Quang Diệu lấy làm kiêu hãnh nói: “Có nhiều người nói rằng tôi đáng được lắng nghe và số người nghe tăng lên.” Đôi khi có hàng trăm doanh nhân đến dự để nghe những bài diễn văn của Lý Quang Diệu. [53] Lý

Quang Diệu cũng đích thân chỉ đạo công tác đón tiếp ấn tượng giống như vậy đối với những người đầu tư vào Singapore. Ông đảm bảo chắc chắn rằng mọi con đường dọc theo lộ trình mà một giám đốc điều hành sắp đến thăm Singapore đi qua, từ sân bay đến các khách sạn chính hay đến văn phòng của người này, đều phải được chăm chút một cách cẩn thận. Tòa nhà chính phủ được gọi là Istana, nơi có văn phòng làm việc của Lý Quang Diệu, cũng là chỗ dùng để ngoại giao, một nơi nghỉ ngơi thoải mái có nhiều cửa nhìn ra những bãi cỏ xanh mướt và một cánh rừng với sân gôn 9 lỗ ngay giữa trung tâm thành phố. “Chẳng cần một lời giới thiệu nào, các giám đốc điều hành cũng sẽ nhận thấy Singapore có năng lực, kỷ luật và đáng tin cậy,” Lý Quang Diệu nói. [54] Nhiều giám đốc điều hành được Lý Quang Diệu đích thân tiếp đón. Lý Quang Diệu cho biết thông điệp của ông gửi tới họ rất thẳng thắn: “Chúng tôi là một đất nước đặt quyết tâm khiến mọi thứ phải hoạt động hiệu quả. Khi chúng tôi mời anh đến đầu tư, chúng tôi sẽ giúp cho anh đầu tư thành công.” [55]

Nhiều tháng sau khi Tăng Chấn Mộc đến New York, nỗ lực đó bắt đầu được đền đáp. Qua các bữa gặp gỡ ăn trưa thân mật, Tăng Chấn Mộc phát hiện một điều: ngành công nghiệp bán dẫn có thể là mục tiêu tiềm năng của Singapore. Bị sức ép cực độ từ các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản có chi phí sản xuất thấp, các nhà chế tạo con chip Mỹ đang tìm cách cắt giảm chi phí của mình. Tăng Chấn Mộc thuê một đại lý ở California thăm các hãng sản xuất con chip và vận động hành lang những hãng này xem xét chọn Singapore là nơi thiết lập những nhà máy sản xuất mới của họ.

Thành công đột phá lớn của Tăng Chấn Mộc đến một cách bất ngờ. Trong một chuyến bay từ Đài Bắc đi Hồng Kông, I.F. Tang tình cờ ngồi cạnh Mark Shepherd, chủ tịch công ty Texas Instruments (TI). Shepherd giải thích mình đến Đài Loan để khảo sát tiềm năng đầu tư xây dựng một nhà máy lắp ráp

con chip tại đây. Trổ hết tài diễn thuyết thu hút người nghe của mình, Tang đã thuyết phục Shepherd nên chọn Singapore thay vì Đài Loan. Vừa đặt chân về Singapore, Tang đã yêu cầu EDB đánh ngay một bức điện tín thông báo cho Tăng Chấn Mộc chuẩn bị đón chờ một cuộc điện thoại từ TI. Điện tín đến, Tăng Chấn Mộc được lệnh phải ngưng tất cả mọi việc để tập trung thỏa mãn bất kỳ điều gì TI yêu cầu nhằm thuyết phục công ty này đầu tư vào Singapore.

Cuộc gọi được nối máy và Tăng Chấn Mộc bay đến thành phố Dallas, nơi đặt trụ sở của TI. Lao ngay vào cuộc họp với Shepherd và những nhà quản trị khác, Tăng Chấn Mộc đã có một buổi hùng biện hay nhất của mình. Ông nhấn mạnh vào kỹ năng tiếng Anh thông thạo, chi phí lao động thấp, các chính sách ưu đãi thuế của Singapore và lập luận rằng diện tích lãnh thổ nhỏ bé của đất nước mình sẽ cho phép chính phủ tổ chức những gì mà TI cần một cách nhanh chóng. Viễn cảnh thành công hiện lên trong đầu của Shepherd. Các nhà quản trị nói với Tăng Chấn Mộc rằng TI muốn nhà máy của mình tại Singapore phải khai trương hoạt động, vận hành và xuất khẩu trong vòng 50 ngày kể từ khi ra quyết định đầu tư. Liệu Singapore có thể làm cho điều này xảy ra được hay không? Tăng Chấn Mộc sững sờ. Đó là một cam kết mà Tăng Chấn Mộc không thể đưa ra nhưng ông vẫn hứa với Shepherd: “Chúng tôi sẽ cố gắng hết sức mình.” Sau cuộc họp, Tăng Chấn Mộc đã gửi điện tín cảnh báo các đồng nghiệp trong EDB của mình tại Singapore về thời hạn 50 ngày. “Các anh phải cùng hành động,” Tăng Chấn Mộc cho biết về nội dung ông đã thông báo cho họ. [56]

Shepherd đích thân quyết định đầu tư vào Singapore. Khi ông đến đảo quốc này vào tháng 9/1968, EDB đã sẵn sàng. Shepherd bay đến Singapore từ Đài Bắc và đang trong tâm trạng gắt gỏng, khó chịu. Khu đất mà Đài Loan đề xuất dùng để xây dựng nhà máy của TI lúc đó vẫn chỉ là những cánh đồng

lúa. EDB đã có cơ hội chứng minh mình vượt trội hơn người Đài Loan. Shepherd được đưa đến một nhà máy do chính phủ Singapore triển khai xây dựng sẵn, qua đó có thể nhanh chóng chuyển thành nhà máy lắp ráp của TI. [57]

Shepherd bị thuyết phục. TI mở nhà máy của mình tại Singapore vào năm 1969 cùng với hai công ty sản xuất con chip lớn khác là National và Fairchild, biến bán dẫn trở thành mặt hàng xuất khẩu chính của đảo quốc này. Về sau, Tăng Chấn Mộc viết: "Lần đầu tiên, tương lai bắt đầu trông hứa hẹn đối với Singapore kể từ khi nước này tuyên bố độc lập". Tinh thần làm bất kỳ điều gì người ta cần, vốn thể hiện qua vụ theo đuổi TI, đã trở thành nét thường thấy trong cuộc chạy đua xúc tiến đầu tư của Singapore. Năm 1969, tập đoàn điện tử khổng lồ Philips của Hà Lan dự định xây dựng một nhà máy sản xuất máy móc và công cụ mà Philips cần trang bị cho các cơ sở sản xuất của mình tại châu Á. Mặc dù Đài Loan đã nằm trong danh sách dự định đầu tư của Philips nhưng EDB cũng muốn giành dự án xây dựng nhà máy đó cho Singapore. EDB được một nhân viên địa phương của Philips mách nhỏ rằng một vị phó chủ tịch của tập đoàn này, theo kế hoạch, sẽ quá cảnh một đêm tại Singapore trước khi đến Đài Loan. Các nhân viên EDB bắt đầu hành động. Khi vị phó chủ tịch đặt chân xuống sân bay, EDB thuyết phục ông này xem qua Singapore để thấy nơi đây có thể là một địa điểm có tiềm năng đầu tư. Giới chức EDB đã đưa nhà quản trị cấp cao của Philips đi thăm một trung tâm đào tạo mà EDB đã thành lập nhằm trang bị cho người Singapore tay nghề công nghiệp luyện kim. Vị chủ tịch bị ấn tượng mạnh đến nỗi ông quyết định chuyển hướng đầu tư vào Singapore thay vì vào Đài Loan. Trong thời gian đó, Tăng Chấn Mộc vẫn cứ ngược xuôi ở Mỹ. Trong quãng thời gian từ năm 1968 đến năm 1970, ông tiếp tục triển khai một chiến dịch qui mô toàn nước Mỹ nhằm thu hút đầu tư của tập đoàn General Electric. Ông đã bay như thoi đan khắp nước Mỹ để viếng thăm các nhà lãnh đạo của những chi nhánh

ở xa của tập đoàn này. Trong 3 năm đó, Tăng Chấn Mộc đã giành được 10 gói đầu tư của General Electric. Vào năm 1972, tập đoàn đa quốc gia General Electric của Mỹ đã trở thành nhà đầu tư nước ngoài lớn nhất Singapore, sử dụng tới 13.000 nhân công. [58]

***

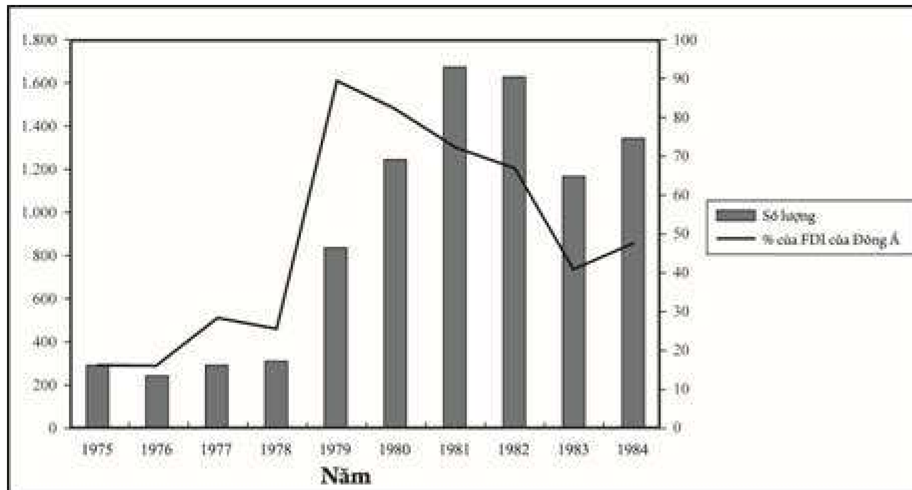
Lý Quang Diệu cuối cùng cũng tự cho phép mình được nghỉ ngơi thư giãn. Tốc độ tăng trưởng đã đạt đến đỉnh cao của Phép màu. Nền kinh tế đã vượt qua được cú sốc dầu mỏ và nhiều cuộc đổ vỡ vào đầu những năm 1970. Các lực lượng chính trị muốn cạnh tranh ảnh hưởng với PAP đã bị đánh bật. Nhà hoạt động xã hội một thời bảo vệ cho người lao động lo ngại các nghiệp đoàn sẽ xua đuổi các nhà đầu tư tiềm năng. Lấy lý do tình hình kinh tế đang mong manh, Lý Quang Diệu mở một cuộc trấn áp không nương tay đối với các cuộc tranh chấp lao động. Ông viết: "Tại quốc gia Singapore vừa mới độc lập, phải tự đứng trên đôi chân của mình và rất dễ bị tổn thương, chính phủ không thể để cho bất kỳ một nghiệp đoàn nào gây nguy hiểm đến sự sống còn của Singapore." Để bẻ gãy cuộc đình công năm 1967 của công nhân vệ sinh, Lý Quang Diệu đã cho bắt các lãnh đạo nghiệp đoàn và sa thải những người tham gia đình công. Trong một hội nghị các nghiệp đoàn năm 1968, ông cảnh báo sẽ giải quyết cuộc đình công của công nhân bốc xếp ở cảng giống như giải quyết một vụ "tạo phản lớn". Đầu năm 1968, đảng PAP của Lý Quang Diệu đã thông qua nhiều bộ luật mới tước bớt lợi ích của công nhân và trao thêm quyền được phép tuyển dụng hay sa thải cho các công ty. Đến năm 1969, Singapore không còn một cuộc đình công nào xảy ra nữa. [59]

Yếu tố then chốt nằm đằng sau thành công của Lý Quang Diệu là dòng vốn đầu tư nước ngoài đổ vào Singapore. Khu công nghiệp Jurong từng bị cười nhạo là "công trình toi tiền" không còn bị chế giễu nữa. Vào cuối năm

1972, khu công nghiệp này đã có 417 nhà máy với 48.000 công nhân làm việc. Ngoài ra, còn có thêm 74 nhà máy khác đang được xây dựng hoặc đã lên kế hoạch xây dựng. [60] Phần lớn vốn đầu tư dự định đổ vào Singapore đều dồn vào ngành công nghệ cao như thiết bị ngoại vi máy tính, ổ đĩa, chất bán dẫn và nhiều thiết bị công nghệ thông tin khác. Lý Quang Diệu viết: "Chúng tôi chào đón tất cả mọi người nhưng khi chúng tôi phát hiện ra một nhà đầu tư lớn có tiềm năng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, chúng tôi sẽ nỗ lực tìm đủ mọi cách để giúp nhà đầu tư đó khởi động." [61] Kết quả là, Singapore đã rút ngắn mô hình phát triển vốn được thiết kế từ trước ở Nhật Bản và Hàn Quốc: sự quá độ từ các ngành nghề thâm dụng lao động, công nghệ thấp, mặt bằng lương thấp sang những ngành công nghiệp thâm dụng vốn và đòi hỏi tay nghề, kỹ năng cao hơn. "Thay vì xây dựng ngành dệt sợi và may mặc rồi từ từ leo lên cao trong bậc thang công nghệ, chúng tôi đi vào đầu tư cho trọn bộ sản phẩm công nghệ thông tin vốn là ngành công nghệ rất cao lúc bấy giờ," Lý Quang Diệu giải thích. [62]

Singapore đã chiếm được một phần đáng kinh ngạc trong tổng số vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài đổ về châu Á.

ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI TRỰC TIẾP VÀO SINGAPORE (TRIỆU USD)



Nguồn: Ngân hàng Thế giới.

Và tiền vốn nước ngoài đã lèo lái Phép màu của Singapore				
VAI TRÒ CỦA CÁC CÔNG TY DO NƯỚC NGOÀI SỞ HỮU HOẶC KIỂM SOÁT TRONG KHU VỰC SẢN XUẤT CỦA SINGAPORE				
	1968	1975	1980	1990
% tổng sản lượng	46	71	74	76
% công nhân	26	52	58	59
% xuất khẩu trực tiếp	(không có)	84	85	86

% chi phí vốn	43	65	75	71
Nguồn: Kwong et al. *Phát triển công nghiệp tại Singapore, Đài Loan, Hàn Quốc*				

Có lẽ bài học quan trọng nhất rút ra từ câu chuyện của Singapore là cách thức Lý Quang Diệu làm thế nào để thu hút tất cả vốn đầu tư trên của ngành công nghệ thông tin. Mục tiêu của ông là "xây dựng một mảnh đất màu mỡ của Thế giới thứ nhất tại một khu vực thuộc Thế giới thứ ba." Nếu Singapore có thể tạo ra môi trường an ninh, cơ sở hạ tầng, các dịch vụ thông tin liên lạc, giáo dục, giao thông và y tế chất lượng hàng đầu thì nó có thể thu hút về mình những kỹ sư, những nhà quản lý, những doanh nhân đang có ý định kinh doanh tại khu vực. Singapore đã tự làm nổi bật mình giữa các nước đang nổi khác bằng cách tạo ra một môi trường củng cố sự tin tưởng của các nhà đầu tư nước ngoài. Lý Quang Diệu viết: "Chúng tôi có một nguyên tắc đơn giản đóng vai trò là kim chỉ nam quyết định sự tồn vong của mình: đó là, Singapore phải được tổ chức tốt hơn và hiệu quả hơn các quốc gia khác trong khu vực. Nếu chúng tôi chỉ dừng lại ở mức giỏi ngang với những nước láng giềng của mình thì các doanh nghiệp chẳng có lý do gì để đóng tại đây nữa." [63]

---

[1] *Lý Quang Diệu: Câu chuyện về Singapore. Singapore: Prentice Hall, 1998, trang 15-16, 21, 23, và 646-648. Những chi tiết khác về cuộc họp báo được lấy từ Josey, Alex, Lý Quang Diệu: Những năm tháng quyết định. Singapore: Times Books Quốc tế, 1980, trang 285-286.*

[2] *Lý Quang Diệu. Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000. New York: HarperCollins, 2000, trang 3 và 7.*

[3] *Những trích dẫn này được lấy từ các giấy chứng thực gửi đến Lý Quang Diệu được nhắc đến trong phần đầu của cuốn sách Câu chuyện về Singapore.*

[4] *Lý Quang Diệu, Câu chuyện về Singapore, trang 316.*

[5] *Josey, trang 4.*

[6] *Elegant, Simon và Michael Elliott. "Người đàn ông nhìn thấy tất cả", tạp chí Time (ấn bản châu Á), ngày 12/12/2005.*

[7] "Thông minh tài giỏi nhưng có hơi hướng của một kẻ hung ác", tạp chí Life, ngày 16/7/1965, trang 43.

[8] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

[9] *Zakaria, Fareed. "Một cuộc trò chuyện với Lý Quang Diệu", tạp chí Foreign*
Affairs, số ra tháng 3-4/1994, trang 109-127.

[10] *Báo cáo về Hoạt động nhân quyền của đất nước Singapore năm 2006 do Bộ Ngoại giao Mỹ viết, ra ngày 6/3/2007.*

[11] *Báo cáo xếp hạng mức độ tự do báo chí năm 2008 của Tổ chức Phóng viên không biên giới, có thể tìm thấy ở trang web http://www.rsf.org/article.php3?id_article=29031*

[12] *Báo cáo của Liên Hiệp Quốc mang tên "Án tử hình và sự triển khai*

các hình thức bảo vệ nhằm đảm bảo giữ gìn các quyền của những người đối mặt với án tử hình", ngày 9/3/2005, trang 14.

[13] *Han Fook Kwang, Warren Fernandez, và Sumiko Tan. Lý Quang Diệu: Con người và tư tưởng. Singapore: Times Editions, 1998, trang 229*

[14] *Pattern, Chris. Đông và Tây: Thống đốc cuối cùng của Hồng Kông với quyền lực, tự do và tương lai". London Macmillan, 1998, trang 149.*

[15] *Han Fook Kwang, Warren Fernandez, và Sumiko Tan. Lý Quang Diệu, trang 380.*

[16] *Lý Quang Diệu. Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 491.*

[17] *Han Fook Kwang, Warren Fernandez, và Sumiko Tan. Lý Quang Diệu, trang 383.*

[18] *Lý Quang Diệu. Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất.*

[19] *Barr, Michael D. Lý Quang Diệu: Những niềm tin đằng sau Con người này. London: Curzon Press, 2000, trang 2.*

[20] *Patten,trang 155*

[21] *Kim Dae Jung, "Văn hóa có phải là vận mệnh? Truyện thần thoại về những giá trị chống dân chủ của châu Á", tạp chí Foreign Affairs, số ra tháng 11-12, 1994.*

[22] *Lý Quang Diệu. Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 3, 8-9; và Lý Quang Diệu, Câu chuyện về Singapore, trang 18-19.*

[23] *Lý Quang Diệu, Câu chuyện về Singapore, trang 25-28, 36-38, 44-46 và 50-53.*

[24] *Barr, Michael D. trang 13-14.*

[25] *Barr, Michael D. trang 16-17.*

[26] *Barr, Michael D. trang 262.*

[27] *Barr, Michael D. trang 17-19.*

[28] *Han Fook Kwang trang 129.*

[29] *Barr, Michael D. trang 20-23.*

[30] *Barr, Michael D. trang 29.*

[31] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 50.*

[32] "Thông minh tài giỏi nhưng có hơi hướng của một kẻ hung ác", trang 48.

[33] *Phỏng vấn của người viết với Lý Quang Diệu.*

[34] *Tan Siok Sun, Ngô Khánh Thụy: Một chân dung. Singapore: Editions Didier Millet, 2007, trang 12, 27-28, 38, 57 và 63.*

[35] *Ngô Khánh Thụy, trang 56 và 109.*

[36] *Tan, Sumiko. "Bài học đáng tin cậy của Singapore", báo Strait Times, ngày 7/12/2006.*

[37] *Tan, Sumiko. Ngô Khánh Thụy, trang 90.*

[38] *Lý Quang Diệu, Câu chuyện về Singapore, trang 347.*

[39] *Tăng Chấn Mộc, trang 19.*

[40] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 58. Và phỏng vấn của người viết với Tăng Chấn Mộc.*

[41] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 50-51 và 61; và Tăng Chấn Mộc, trang 21.*

[42] *Tan, Sumiko. Ngô Khánh Thụy, trang 94-96.*

[43] *Vogel, Bốn con rồng nhỏ: Sự lan rộng của làn sóng công nghiệp hóa tại Đông Á, trang 80-81; và Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 59 và 66.*

[44] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 52.*

[45] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 57 và 66.*

[46] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

[47] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 57.*

[48] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

[49] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 55-56.*

[50] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

[51] *Phỏng vấn Tăng Chấn Mộc của tác giả; và Tăng Chấn Mộc, trang 32 và 42-43.*

[52] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 59.*

[53] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 56-57; Tăng Chấn Mộc, trang 51; và Phỏng vấn Tăng Chấn Mộc của tác giả.*

[54] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 62; và Tăng Chấn Mộc, trang 46.*

[55] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

[56] *Phỏng vấn Tăng Chấn Mộc của tác giả; và Tăng Chấn Mộc, trang 46.*

[57] *Phỏng vấn Tăng Chấn Mộc của tác giả; và Tăng Chấn Mộc, trang 47.*

[58] *Tăng Chấn Mộc, trang 46, 49 và 57-58.*

[59] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 83-87.*

[60] *Ngô Khánh Thụy, trang 10.*

[61] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 62.*

[62] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

[63] *Lý Quang Diệu, Từ Thế giới thứ ba tới Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về Singapore, 1965-2000, trang 58.*

---

[i] *"Tunku" là một tước hiệu của Malaysia, có thể dịch nôm na là Hoàng tử.*

CHƯƠNG 4

THỜI NIÊN THIẾU CỦA SIÊU NHÂN

Thú vui quan trọng nhất đối với tôi
là làm việc cật lực và thu thêm nhiều lợi nhuận.

LÝ GIA THÀNH

Dòng họ Hassenfeld đang lo lắng về việc sắp hết nhẵn mặt hàng đầu búp bê. Công ty sản xuất đồ chơi Hasbro đặt tại đảo Rhode do dòng họ Hassenfeld sáng lập và quản lý đã đặt mua đầu búp bê bằng nhựa từ một công ty sản xuất tên là Trường Giang Thực Nghiệp (Cheung Kong) ở tận Hồng Kông xa lắc về để làm búp bê thương hiệu G.I. Joe nổi tiếng. Chủ doanh nghiệp Trường Giang là Lý Gia Thành, một nhà công nghiệp gốc Trung Quốc đại lục. Lý Gia Thành đã thúc chiếc máy đúc khuôn đắt tiền của mình phải cho ra sản phẩm là những cục nhựa tròn hình cái đầu càng nhanh càng tốt. Vào năm 1967, búp bê G.I. Joe vẫn còn bán chạy đến nỗi Hasbro lo ngại nguồn cung có khả năng sẽ bị thiếu và công ty sẽ phải đối mặt với tình trạng tồn hàng đống thân búp bê G.I. Joe không đầu, thứ mà Hasbro không thể bán được.

Trong tâm trạng lo lắng mỗi lúc một tăng, Stephen Hassenfeld, một trong số những người quản lý trong công ty gia đình Hasbro, đã gọi điện từ Mỹ gặp Lý Gia Thành và thúc giục ông mua thêm một máy đúc khuôn thứ hai để đảm bảo công ty Trường Giang có thể thực hiện đầy đủ đơn đặt hàng của Hasbro. Dù sẵn sàng bỏ ra một khoản tiền vốn đầu tư lớn nhưng Lý Gia Thành vẫn nhận ra rằng việc có thêm một cái máy cũng không giải quyết được vấn đề cấp bách của Hasbro. Chuyện đặt hàng và lắp đặt một chiếc máy phức tạp

như vậy đòi hỏi phải mất thêm từ 3-4 tháng nữa. Hasbro không thể chờ lâu đến vậy.

Cuộc trao đổi của Hassenfeld với Lý Gia Thành chẳng làm cho gia đình người Mỹ dịu được mấy nỗi lo lắng. Hồng Kông khi đó là một thể chế bất ổn khác thường với nhiều cuộc bạo loạn mang hơi hướm cánh tả xảy ra khắp thành phố do bất ổn chính trị tại Trung Quốc đại lục ở sát bên gây ra. Trong khi cả hai đang nói chuyện điện thoại với nhau, một tiếng nổ lớn đã làm rung chuyển văn phòng làm việc của Lý Gia Thành . Một quả bom được đặt trong một chiếc hộp mang dòng chữ "Hãy coi chừng những người yêu nước" đã nổ tung tại một điểm cách nhà máy Cheung Kong chỉ 6 mét. Hassenfeld nghe thấy được cả tiếng nổ từ trong điện thoại. "Cái gì vậy?" Hassenfeld hỏi. "Một quả bom," Lý Gia Thành trả lời không úp mở. "Vì vậy, ông nên trao cho chúng tôi một huân chương thay vì hối thúc chúng tôi về đơn hàng," Lý Gia Thành nói tiếp.

Lý Gia Thành nhận ra cách duy nhất để trấn an Hassenfeld là phải cung cấp cho Hasbro sản phẩm đầu búp bê mà họ cần. Dù Lý Gia Thành không được học hành đào tạo bài bản như một kỹ sư nhưng cho đến lúc đó, ông đã làm việc với những cái máy đúc nhựa được 20 năm rồi. Lý Gia Thành đã có đầy mình kinh nghiệm về việc xử lý các tình huống xảy ra trong một nhà máy sản xuất. Sau khi đọc từ đầu chí cuối một số tạp chí công nghiệp và tiến hành một cuộc nghiên cứu khác, ông trở nên tự tin rằng mình đã phát hiện ra một cách cải tiến chiếc máy hiện có của mình sao cho năng suất tăng gấp đôi. Ông đem ý tưởng này đến trình bày cho một kỹ sư thâm niên do Hasbro cử đến nhà máy của ông để giám sát việc sản xuất. Lý Gia Thành "chắc chắn tới 99%" rằng việc cải tiến sẽ hiệu quả nhưng đòi hỏi phải có một khoảng thời gian tạm ngưng sản xuất. Ông cần phải dừng chiếc máy trong 8 tiếng đồng hồ để thay đổi thiết kế của nó. Vị kỹ sư, theo như lời của Lý Gia Thành mô tả,

đã "giận sôi lên". Ông này đã lên lớp: "Tôi đã có tới 30 năm kinh nghiệm nhưng chưa bao giờ nghĩ tới cách làm như thế này.". Lý Gia Thành đề nghị ông ta nên lui về khách sạn của mình nghỉ ngơi, thư giãn trong khi Lý Gia Thành hoàn tất việc cải tiến chiếc máy và ông ta có thể quay lại làm vào sáng ngày mai. Thay vì làm theo lời đề nghị đó, vị kỹ sư đang trong cơn giận dữ đã gọi điện cho sếp của mình ở Mỹ, đánh thức sếp ngay giữa đêm khuya để than phiền về kế hoạch của Lý Gia Thành .

Với một vẻ hoàn toàn tự tin, Lý Gia Thành cố gắng mềm mỏng thuyết phục Hasbro cho mình một cơ hội. Ông cho máy đúc ngừng hoạt động và rồi sau 6 giờ sửa qua nó, ông đã hoàn tất công việc. Khi Lý Gia Thành khởi động lại cỗ máy, nó đã cho ra một loạt đầu búp bê với tốc độ nhanh hơn trước gấp hai lần giống như ông đã dự đoán. Ngày hôm sau, vị kỹ sư ngạc nhiên nhưng hài lòng đã quay lại nhà máy và cùng với Lý Gia Thành tiếp tục cải tiến thêm. Và kết quả là năng suất lại tăng gấp đôi. Hasbro không còn lo thiếu đầu búp bê G.I. Joe nữa. [1]

Kiểu làm việc sáng tạo và đáng tin cậy này đã biến Lý Gia Thành và hàng nghìn nhà công nghiệp nhỏ ở khắp Đông Á giống như ông thành những nhân tố then chốt trong hệ thống sản xuất công nghiệp ngày càng toàn cầu hóa. Quay trở lại đầu những năm 1950, các công ty Mỹ hoạt động trong một loạt các ngành tiêu dùng đa dạng đã bắt đầu đặt hàng nhiều công ty ở châu Á sản xuất linh kiện hoặc thành phẩm để bán tại Mỹ. Sau khi được sản xuất, hàng hóa thường được gắn nhãn các thương hiệu nổi tiếng của Mỹ trước khi được bán tới tay người tiêu dùng Mỹ; các nhà công nghiệp nước ngoài vẫn chẳng được người tiêu dùng biết đến tên tuổi. Trong vài trường hợp, khách hàng Mỹ là những nhà nhập khẩu hay bán lẻ đặt mua những sản phẩm mới, rẻ từ châu Á để về bán lại ở thị trường trong nước. Trong một số trường hợp khác, nhiều nhà sản xuất Mỹ thuê các nhà công nghiệp châu Á sản xuất toàn bộ hay một

phần sản phẩm của họ thay vì tự làm tại Mỹ. Phương pháp này dần được biết đến với khái niệm "thuê ngoài ngoại biên" (offshore outsourcing). Qua nhiều thập niên, những tập quán kinh doanh này đã khiến cho việc sản xuất ngày càng được đẩy sang châu Á, điều đã và đang trở thành một phương tiện không thể tách rời với sự phồn vinh ngày càng tăng của khu vực cho tới ngày nay. Thuê ngoài ngoại biên cũng giúp châu Á hội nhập vào hệ thống thương mại toàn cầu, sâu đến mức nó mãi mãi trở thành cầu nối liên kết các nền kinh tế giữa phương Đông và phương Tây. Lý Gia Thành không đơn thuần chỉ là nhà cung cấp cho Hasbro mà ông là yếu tố không thể thiếu trong thành công của nhà sản xuất đồ chơi Mỹ.

Thật vậy, quan hệ của Lý Gia Thành với Hassenfeld ngày càng gắn chặt vào nhau đến mức họ gần như trở thành một gia đình lớn. Lý Gia Thành đặc biệt thích chàng trai trẻ Alan Hassenfeld, em của Stephen. Alan Hassenfeld được cử đến Hồng Kông lần đầu tiên vào năm 1968, thậm chí trước khi tốt nghiệp đại học, để làm việc với các nhà cung cấp châu Á của Hasbro. Lý Gia Thành đã che chở, giúp đỡ cho Alan, mời Alan đi chèo thuyền thưởng ngoạn buổi chiều cuối tuần với hai con trai của mình là Lý Trạch Cự và Lý Trạch Giai, chỉ cho Alan biết cách sử dụng những chiếc máy đúc khuôn nhựa như thế nào, chia sẻ bát mì ăn trưa với Alan trong lúc đang ngồi xổm ở một góc nhà máy của ông. Dù bận đến thế nào chăng nữa, Lý Gia Thành vẫn luôn nhất quyết phải ra tận sân bay của Hồng Kông đón Alan và đi cùng chàng trai này đến Đảo Hồng Kông mỗi khi Alan bay đến thành phố này. Alan kể, Lý Gia Thành hay "KS" [i] như cách mà anh thường gọi vị doanh nhân họ Lý, "đã ảnh hưởng rất lớn lên cuộc đời tôi" và "trở thành một người giống như là cha của tôi". [2]

Mối quan hệ cá nhân giữa Lý Gia Thành và Alan vô cùng thân thiết nhưng quan hệ làm ăn kinh doanh của họ thì cũng vẫn tiêu biểu như bao

người khác. Hasbro bắt đầu thuê các công ty châu Á sản xuất đồ chơi cho mình từ đầu những năm 1960. Ban đầu, công ty Mỹ mua hàng từ Nhật Bản. Thời gian đầu, sản phẩm được thuê làm là những món đồ chơi có thể xếp gọn được và quần áo cho búp bê. Sau đó, Haspro đặt sản xuất búp bê tại Hồng Kông, Hàn Quốc và Đài Loan. Đến những năm 1970, gần ¼ đồ chơi của Haspro là do các nhà sản xuất châu Á làm ra. Vào thời kỳ đầu thập niên 1970, Alan đã bỏ ra sáu tháng mỗi năm, ngồi tại một căn phòng ở khách sạn Hilton của Hồng Kông để giám sát các nhà cung cấp của Hasbro trong toàn khu vực. Chàng trai này dán đầy các bức điện tín lên tường xung quanh giường ngủ của mình để theo dõi các đơn hàng. [3] Ngành sản xuất đồ chơi chỉ là một trong nhiều ngành được chuyển sang châu Á sản xuất ở qui mô lớn trong giai đoạn đầu. Các ngành khác bao gồm dệt sợi, may mặc, giày da và hàng điện tử tiêu dùng. Qua nhiều thập niên, các công ty Mỹ hoạt động trong những ngành nghề tiên tiến hơn cũng thuê các nhà sản xuất châu Á làm sản phẩm cho họ, trong đó có cả máy vi tính và thiết bị điện tử công nghệ cao khác.

Lý do chính của việc chuyển sang sản xuất tại châu Á xuất phát từ vấn đề chi phí. Bản chất những ngành kinh doanh thâm dụng lao động, chẳng hạn như đồ chơi và may mặc khiến cho tiền lương trở thành một yếu tố quan trọng đối với khả năng cạnh tranh của một sản phẩm. Vì có mức độ phát triển cao hơn đáng kể nên Mỹ ắt hẳn không thể cạnh tranh nổi với châu Á còn nghèo và đông dân về mặt chi phí nhân công. Một công nhân nhà máy ở Hồng Kông năm 1970 chỉ kiếm được 33 xu/giờ tức chỉ bằng 1/10 tiền lương được trả của một công nhân Mỹ làm trong ngành sản xuất. (Lương công nhân tại Singapore và Hàn Quốc thậm chí còn thấp hơn). [4] Kết quả là, những khoản tiền tiết kiệm chi phí mà các công ty Mỹ có được nhờ vào việc thuê ngoài ngoại biên sang châu Á đã trở nên hấp dẫn đến mức không thể cưỡng lại được. Chi phí sản xuất một sản phẩm đầu búp bê G.I. Joe tại Mỹ vào

những năm 70 của thế kỷ trước cao gần gấp 7 lần tại Hồng Kông, thậm chí là sau khi đã tính cả chi phí chuyên chở bằng tàu biển. [5]

Châu Á trở thành cơ sở sản xuất toàn cầu chủ chốt không chỉ vì lý do có nhân công giá rẻ. Thế giới đang phát triển vào thập niên 60 và 70 của thế kỷ 20 có vô số người đói ăn sẵn lòng chấp nhận làm việc với mức thù lao rẻ mạt. Thế nhưng, các ngành sản xuất không dịch chuyển tới những nơi như châu Phi hay Trung Đông với một mức độ lớn như dịch chuyển sang châu Á . Điểm khác biệt chính là các chính sách kinh tế mà các chính phủ châu Á theo đuổi. Môi trường kinh tế ổn định và các kế hoạch điều tiết tạo thuận lợi cho công việc kinh doanh được thiết lập tại Hồng Kông, Hàn Quốc, Đài Loan và Singapore đã thúc đẩy phát triển một môi trường dễ chịu và thân thiện đối với các doanh nhân nước ngoài hơn rất nhiều so với bất kỳ một nơi nào khác trong thế giới đang phát triển. Hệ thống thông tin liên lạc hoàn thiện cùng mạng lưới giao thông nhanh hơn và đáng tin cậy hơn đã khiến cho quá trình chuyển dời sản xuất sang châu Á diễn ra dễ dàng hơn, rẻ hơn và ít rủi ro hơn. Các công ty sản xuất châu Á như Trường Giang cũng ngày càng trở nên chuyên môn hơn rất nhiều trong một khâu của quy trình sản xuất và điều này đã làm cho họ hiệu quả hơn và có sức cạnh tranh nhiều hơn. Chẳng hạn như các nhà sản xuất đồ chơi Mỹ chưa bao giờ phải đảm nhận khâu sơn hay gắn tóc cho đầu búp bê G.I. Joe bằng tay.

Sự dịch chuyển sản xuất sang châu Á có nhiều lợi ích ngày càng mở rộng. Các công ty Mỹ tiết kiệm được tiền, có thêm lợi nhuận và giải phóng được các nguồn quỹ dành cho những dự án đầu tư mới. Họ chuyển số tiền tiết kiệm chi phí có được từ các cơ sở sản xuất đặt tại châu Á sang cho người tiêu dùng Mỹ dưới hình thức giá bán thấp và điều này cho phép người Mỹ được hưởng một chất lượng cuộc sống tốt hơn. Tại châu Á, sản xuất gia tăng giúp tạo ra nhiều hàng hóa xuất khẩu và nâng cao thu nhập. Các nhà máy mọc lên tại

Hồng Kông và các nước hay vùng lãnh thổ láng giềng đã đem lại nhiều công ăn việc làm mới cho người dân châu Á. Nhiều công nhân làm việc trong các nhà máy này đã bị hấp dẫn rời xa ruộng vườn và lần đầu tiên được đưa đến nền kinh tế công nghiệp hóa. Công việc của họ thường là vô cùng nặng nhọc; trong một số trường hợp là độc hại cho sức khỏe. Họ làm quần quật trong nhiều giờ, gập người trên những chiếc máy may hay lắp siết các linh kiện ti vi với nhau trong một dây chuyền sản xuất. Dù sao, mức lương mà họ được hưởng cũng lớn hơn rất nhiều so với những gì mà họ thu được từ những cánh đồng lúa của mình. Các nhà máy trở thành những cây đèn hiệu soi sáng hi vọng về một cuộc sống tốt đẹp hơn và thúc giục người nghèo rời bỏ làng quê đến những khu công nghiệp mới sáng chói của khu vực.

Tuy nhiên, vào những năm 90 của thế kỷ trước, làn sóng dịch chuyển sản xuất ồ ạt sang châu Á có chi phí thấp, đặc biệt là việc thuê ngoài (outsourcing) sản xuất của các công ty Mỹ sang châu Á, đã trở thành vấn đề kinh tế dễ gây ra tranh chấp nhất giữa Mỹ và châu Á. Cùng lúc với việc ngày càng có nhiều nhà máy giống như Trường Giang của Lý Gia Thành mở ra ở khắp châu Á thì ngày càng cũng có nhiều nhà máy phải đóng cửa tại Mỹ. Công ăn việc làm do các nhà máy này tạo ra cũng ra đi cùng với chúng. Người Mỹ than phiền rằng châu Á đang “đánh cắp” việc làm của họ khi nhiều khu vực sản xuất gần như đã bị xóa sổ do sự cạnh tranh của châu Á. Chẳng hạn như vào năm 1990, có gần một triệu người Mỹ làm việc trong ngành may mặc; ngày nay, con số đó đã giảm xuống dưới 200.000. Gia đình Hassenfeld đã cố gắng giữ lại càng nhiều công việc sản xuất tại Mỹ đến mức còn có thể chấp nhận được về mặt kinh tế nhưng cuối cùng họ cũng đành phải chịu thua trước thực tế tài chính. Năm 1998, họ đóng cửa nhà máy sản xuất đồ chơi chính của Hasbro tại đảo Rhode (dù một số sản phẩm trong đó có board game hiện vẫn đang được làm tại Mỹ). [6] Sự phát triển đi lên đều đặn của Phép màu đã và đang đe dọa công ăn việc làm trong ngày càng nhiều

các lĩnh vực của nền kinh tế Mỹ, làm dấy lên nhiều tiếng kêu la phản đối của các chính trị gia, các thành viên nghiệp đoàn lao động, các nhà hoạt động xã hội chống thương mại đòi cắt bớt quan hệ kinh tế giữa Mỹ với châu Á.

Trong khi đó, tại châu Á, Phép màu có thể xảy ra được là nhờ vào việc sản xuất những loại hàng hóa tiêu dùng rẻ tiền chất lượng thấp để xuất khẩu sang Mỹ và châu Âu. Tốc độ tăng trưởng nhanh của tất cả các quốc gia trải qua Phép màu đã được chính làn sóng dịch chuyển sản xuất sang châu Á khởi động cài số. Sự phát triển của Hồng Kông gần như hoàn toàn bị dẫn dắt bởi sự dịch chuyển trong khu vực sản xuất trên toàn cầu. Năm 1950, với tư cách là một phần của Đế chế Anh khi đó, Hồng Kông chủ yếu là một trung tâm tài chính và thương mại còn sản xuất thì chỉ giữ ở mức độ tối thiểu. Tuy nhiên, đến năm 1975, Hồng Kông đã đạt kim ngạch xuất khẩu trị giá 3,5 tỉ USD đối với các mặt hàng may mặc, đồ chơi, dệt sợi và điện tử. Nhiều năm sau Chiến tranh Thế giới thứ II, một nhóm lớn các nhà công nghiệp nhỏ như Lý Gia Thành đã mở cửa hàng tại vùng đất nhượng địa này và bắt đầu xuất khẩu hàng hóa của mình sang Mỹ và châu Âu không lâu sau đó.

Thông qua quá trình này, khu vực tư nhân đã lèo lái Phép màu của Hồng Kông gần như hoàn toàn bằng chính sức mình. Không có những Shigeru Sahashi đứng ra "chọn những kẻ chiến thắng", không có sự cộng tác kiểu "mô hình châu Á" giữa chính phủ và doanh nghiệp. Dù thống đốc người Anh và một nhóm nhỏ các công chức của ông này thực sự cũng có hỗ trợ cho cộng đồng doanh nghiệp Hồng Kông, chẳng hạn như thông qua việc phát triển đất công thành những khu công nghiệp giống như Singapore, [7] nhưng đóng góp chính của họ vẫn là việc hoạch định các chính sách thông minh. Môi trường kinh tế ổn định, hiệu quả, cởi mở và không có tham nhũng vốn thu hút nhiều doanh nhân giống Alan Hassenfeld cũng đã cho phép các nhà doanh nghiệp như Lý Gia Thành xây dựng công ty của mình. Những công ty mới thành lập

này khi đó đã lợi dụng hệ thống thương mại toàn cầu chưa bao giờ tự do hơn thế để xuất khẩu đi khắp thế giới. Hồng Kông trở thành một Con hổ là nhờ vào các thị trường tự do, thương mại tự do và các lực lượng toàn cầu hóa chứ không phải là vì có sự can thiệp của chính phủ. Nhà kinh tế học Milton Friedman đã khẳng định Hồng Kông là "ví dụ hay nhất" về một xã hội đương đại "dựa chủ yếu vào sự trao đổi tự nguyện thông qua thị trường để tổ chức hoạt động kinh tế của mình." [8]

Vì thế, lịch sử Phép màu của Hồng Kông đã làm dấy lên nhiều câu hỏi nghiêm túc về giá trị của "mô hình châu Á" trong phát triển. Hồng Kông đã chứng minh rằng các nước cũng có thể đạt được tốc độ tăng trưởng tương tự qua việc ứng dụng sự kết hợp giữa hai yếu tố lãnh đạo tốt và thị trường mở, không cần phải có sự đỡ đầu trực tiếp của nhà nước hay giới chức quản lý khắc nghiệt quá mức chịu đựng. Bất chấp tất cả mọi sự chú ý và khen ngợi dành cho mô hình phát triển do MITI xây dựng tại Nhật Bản, thành công của Hồng Kông chứng tỏ cấu thành chính của Phép màu là chủ nghĩa tư bản lỗi thời và đơn giản. Thậm chí tại các quốc gia mà nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong nỗ lực phát triển như Hàn Quốc thì các chính sách của chính phủ cũng phải kết nối với những lợi thế cạnh tranh của nền kinh tế nước mình trên phạm vi kinh tế toàn cầu. Nếu xét theo góc độ phân tích này thì không nhất thiết đòi hỏi phải có giới chức độc đoán của Nhật Bản và Hàn Quốc thì nền kinh tế mới đạt được Phép màu. Nói cách khác, vai trò của họ đã bị thổi phồng.

Dù vậy, ta vẫn không thể phủ nhận hoàn toàn "mô hình châu Á". Các nền kinh tế chịu sự can thiệp lớn hơn của nhà nước đã phát triển *khác xa* so với Hồng Kông. Với nhiều nhà công nghiệp nhỏ được các công ty thương mại và tài chính mạnh hỗ trợ, bản chất nền kinh tế của Hồng Kông ít nhiều vẫn giữ nguyên qua nhiều thập niên. Trái lại, Nhật Bản và Hàn Quốc đã thay đổi bản

chất nền kinh tế nước mình ở một mức độ lớn hơn Hồng Kông thông qua việc xây dựng nhiều ngành công nghiệp nặng và công nghệ cao. Chẳng có một POSCO hay Hyundai nào ở Hồng Kông. Những người khởi xướng "mô hình châu Á" khẳng định sự khác biệt nằm ở cách áp dụng chính sách công nghiệp. Tốc độ tăng trưởng chỉ là một trong nhiều mục tiêu của "mô hình châu Á". Còn có một mục tiêu khác là phải biến đổi toàn bộ *cấu trúc* của nền kinh tế thành những ngành có giá trị cao hơn. Quan điểm này cho rằng sự biến đổi then chốt trên có thể sẽ không bao giờ xảy ra hoặc xảy ra nhưng không nhanh, không thành công nếu ở trong bối cảnh kinh tế thị trường tự do thuần túy. Trường hợp của Hồng Kông đã chứng tỏ lập luận này có thể đúng. Tranh cãi về "mô hình châu Á" vì vậy vẫn tiếp tục diễn ra.

***

LÝ GIA THÀNH là một trong nhiều doanh nhân quả quyết biết lợi dụng chế độ kinh tế tự do của Hồng Kông và có công khởi phát Phép màu của vùng đất nhượng địa này. Vào thời điểm mà Lý Gia Thành và Alan Hassenfeld cùng xì xụp ăn mì với nhau, Lý Gia Thành đang thiết lập nền móng của một gia sản lớn hơn rất nhiều so với các nhà công nghiệp địa phương khác. Theo tạp chí *Forbes* , Lý Gia Thành là người giàu thứ 11 trên thế giới với trị giá tài sản ròng ước tính khoảng 26,5 tỉ USD. Ông phất lên như vậy không phải nhờ vào sản xuất đầu búp bê G.I. Joe. Lý Gia Thành đủ hiểu biết để đặt cược số tiền mà ông kiếm được từ ngành nhựa vào tương lai phát triển của nền kinh tế Hồng Kông, chủ yếu thông qua việc mua bất động sản và nhiều loại tài sản khác tại Hồng Kông đúng thời điểm trước khi mở rộng ra phạm vi quốc tế. Ngày nay, công ty chính của Lý Gia Thành là Tập đoàn Hòa Ký Hoàng Phố (Hutchison Whampoa) vốn đang nắm quyền kiểm soát mạng lưới điện thoại di động tiên tiến tại châu Âu và châu Á, điều hành một số lượng các bến cảng trên thế giới nhiều hơn bất kỳ một công ty nào.

Tại Hồng Kông quê nhà, Lý Gia Thành có mặt ở khắp mọi nơi. Ông sở hữu các siêu thị, các hiệu thuốc tây và cửa hàng rượu; xây dựng nhiều căn hộ; quản lý ngành điện lực địa phương. Các công ty dưới quyền kiểm soát của Lý Gia Thành đã chiếm khoảng 15% tổng giá trị của thị trường chứng khoán Hồng Kông. Một đồng minh của Lý Gia Thành đã từng nhận xét ông là người có nhiều quyền lực tại Hồng Kông đến nỗi "gần như có thể viết lại được lịch sử". [9] Trên con đường kinh doanh, Lý Gia Thành nổi tiếng vì sở hữu một khả năng kỳ lạ là phát hiện ra những thương vụ hoàn hảo. Phóng viên Louis Kraar đã viết trong tạp chí *Fortune* rằng Lý Gia Thành "đã kết hợp bản năng của một con bạc với sự tính toán của một chuyên viên thống kê". [10] Người Hồng Kông tặng cho ông một biệt danh là "Siêu nhân".

Tuy vậy, giống như nhiều tỉ phú người Hoa khác, Lý Gia Thành cố gắng giữ một lối sống khá giản dị, ít nhất là trước công chúng. Ông sống chung trong một căn nhà có hai tầng ở Hồng Kông với người con trai cả Lý Trạch Cự. Lý Gia Thành có một tầng dành cho mình còn Lý Trạch Cự cùng vợ và ba con gái sống ở tầng còn lại. [11] Khi Kraar gặp Lý Gia Thành vào đầu những năm 1990, ông mặc một bộ đồ comple sẫm màu tiêu biểu của giới doanh nhân và đeo một chiếc cà vạt giản dị theo phong cách một nhà quản lý châu Á. Ông cho biết chiếc đồng hồ đeo tay hiệu Citizen của mình chỉ có giá 50 USD. Kraar nghĩ Lý Gia Thành trông giống "một nhân viên ngân hàng thông minh và hòa nhã." Ông giảng giải về một triết lý kinh doanh khá đơn giản. Lý Gia Thành đã từng có lần nói: "Nếu anh muốn giữ tiếng tốt thì anh phải làm việc chăm chỉ, tử tế với mọi người và giữ đúng lời hứa. Khi đó, công việc kinh doanh của anh sẽ dễ dàng hơn rất nhiều." [12] Lý Gia Thành nói chung luôn làm theo đúng như lời khuyên trên của chính ông. Ông nổi tiếng ở Hồng Kông với niềm say mê và lịch làm việc không nghỉ của mình. Lý Gia Thành nói: "Thú vui quan trọng nhất đối với tôi là làm việc cật lực và thu thêm nhiều lợi nhuận". [13] Tuy nhiên, khi tài sản và quyền lực của ông

phát triển mở rộng thì sự căm ghét, oán giận của công chúng đối với ông cũng tăng lên. Tầm ảnh hưởng không có ai bì kịp của Lý Gia Thành tại Hồng Kông đã khiến cho ông trở thành mục tiêu công kích của tầng lớp trung lưu lao động khó nhọc ở thành phố này. Họ kêu ca rằng bất kỳ nơi nào họ tiêu những đồng lương vất vả kiếm được thì cũng có một phần trăm nào đó chảy vào túi của Lý Gia Thành.

Thế nhưng, khi Lý Gia Thành mới bước chân vào thế giới kinh doanh, ông cũng chỉ là một người giống như đại đa số người Hoa tại vùng lãnh thổ này: không hề có tiếng tăm, nghèo hèn, hình như chẳng có mấy tiền đồ sáng sủa. Một phóng viên đã gọi câu chuyện phất lên từ tay trắng của Lý Gia Thành là "truyện cổ tích có thực giữa đời thường". [14] Lý Gia Thành sinh ra trong một thời kỳ đen tối nhất, giữa một cuộc hỗn loạn tại Trung Quốc, vào ngày 29/7/1928. Khoảng cuối những năm 1930, quân đội Hoàng gia Nhật Bản đã kéo quân đi tàn phá, cướp bóc khắp đất nước Trung Quốc, và quê nhà Triều Châu của Lý Gia Thành ở tỉnh Quảng Đông cũng bị tấn công. Các lớp học tại ngôi trường nơi cha ông, Lý Vân Kinh , làm hiệu trưởng buộc phải tạm thời đóng cửa. Lo lắng cho sự an nguy của gia đình, người cha cùng với vợ và ba người con chạy sang Hồng Kông vào năm 1940. Khi đó, thành phố này vẫn nằm dưới quyền kiểm soát của thực dân Anh.

Cả gia đình dọn vào sống trong một căn phòng ngăn ra bằng một bức vách. Cả hai cha con Lý Gia Thành đều đi làm cho một nhà máy sản xuất đồng hồ của người chú. Ông Vân Kinh làm ở phòng tài chính còn Gia Thành trở thành một người học việc nhỏ tuổi. Năm 1941, người Nhật lại một lần nữa gây ra khó khăn cho gia đình họ Lý. Quân đội Nhật Bản xâm chiếm Hồng Kông. Nền kinh tế tàn lụi. Gia đình Lý Gia Thành phải vật lộn kiếm sống. Mẹ và anh em của Lý Gia Thành quay trở lại Triều Châu. Không lâu sau đó, ông Vân Kinh mắc bệnh lao và phải nằm dưỡng sức tại một bệnh viện công. Lý

Gia Thành đã gắng chăm sóc cho cha đến mức tốt nhất mà mình có thể. Ông thậm chí còn đi mua những tài liệu y khoa đã qua sử dụng để tự mình tìm hiểu về cách chữa bệnh đúng cho cha nhưng bệnh tình của ông Vân Kinh ngày càng xấu đi. [15] Chuyện kể rằng, lúc lâm chung trên giường bệnh, người cha đã trăng trối với Lý Gia Thành: "Con phải cứng rắn, mạnh mẽ lên. Rồi con sẽ cao lớn như bầu trời." [16] Lý Gia Thành an ủi cha rằng gia đình sẽ được hưởng những ngày tươi sáng hơn trong tương lai. Ông Vân Kinh chết năm 1943, để lại mình Lý Gia Thành, khi đó mới 14 tuổi, bơ vơ một mình ở đất Hồng Kông. Lý Gia Thành trở thành trụ cột của gia đình.

Lý Gia Thành làm việc xuất sắc tại nhà máy sản xuất đồng hồ đeo tay của người chú. Ông ban đầu làm một chân thủ kho, chịu trách nhiệm quản lý đồng hồ và dây đeo đồng hồ. Năm 17 tuổi, Lý Gia Thành được cất nhắc làm nhân viên kinh doanh dây đeo đồng hồ làm bằng nhựa. [17] Về sau, Lý Gia Thành hồi tưởng lại: "Người ta làm việc 8 tiếng/ngày còn tôi làm việc 16 tiếng/ngày… Đó quả thực là một công việc lúc nào cũng ngập đầu, không bao giờ ngừng. Suốt cả ngày, tôi làm việc trong văn phòng để thu lại lợi nhuận cho công ty, để bán hàng. Sau giờ làm việc tại văn phòng, tôi làm tại xưởng để đảm bảo các đơn đặt hàng phải được chăm chút cẩn thận và chúng tôi sẽ giao hàng tốt." [18] Lý Gia Thành thành công đến nỗi chỉ một năm sau chàng trai trẻ đã được thăng chức làm quản lý nhà máy rồi leo lên luôn chức tổng giám đốc công ty vào năm tiếp theo, khi mới tròn 19 tuổi.

Năm 1950, Lý Gia Thành đã sẵn sàng tách ra lập công ty riêng. Ông dồn số tiền tiết kiệm cả đời 1.750 USD và mượn thêm 7.000 USD từ gia đình, bạn bè để đầu tư vào nhà máy nhựa của riêng mình. Ông đặt tên cho công ty là Trường Giang [19] , nghĩa là "sông dài", ám chỉ đến con sông vĩ đại nhất Trung Quốc: sông Trường Giang (Dương Tử). Cái tên không những nói lên tham vọng của Lý Gia Thành mà đối với ông nó còn là một bài học về làm

cách nào để đảm bảo thành công cho những ngày đầu khởi nghiệp. Lý Gia Thành từng có lần giải thích: “Người Hoa chúng tôi có một câu tục ngữ là nếu anh muốn thành công thì dù anh đang kinh doanh thứ gì hay đang đứng ở vị trí nào, anh cũng cần phải biết chấp nhận nhiều ý kiến khác nhau, nhiều con người khác nhau. Vì sao Trường Giang trở thành một con sông lớn? Đó là bởi vì nó biết đón nhận những con sông nhỏ hơn và trở thành vĩ đại”. Lý Gia Thành bắt đầu sản xuất những mặt hàng gia dụng sơ đẳng nhất như hộp đựng xà phòng và lược bằng nhựa. [20] Tuy nhiên, sau khi tiến hành một số nghiên cứu, ông phát hiện mặt hàng hoa nhựa do Italy sản xuất ngày càng được yêu thích tại Mỹ lẫn châu Âu nên Lý Gia Thành chuyển sang sản xuất hoa nhựa của riêng mình. [21] Đó là một quyết định khôn ngoan.

Năm 1957, một doanh nhân nước ngoài đi thơ thẩn tới nhà máy của Lý Gia Thành. Hóa ra ông ta là đại diện của một nhà nhập khẩu Mỹ tên là Tập đoàn Joseph Markovits. Vị doanh nhân này đã được nghe nhầm rằng Trường Giang là nhà sản xuất nhựa lớn nhất Hồng Kông nên ông muốn đặt hàng mua hoa nhựa. Lý Gia Thành nói: “Tôi thấy bối rối vì nhà máy của tôi lúc đó chỉ là một cơ sở cỡ vừa, hoàn toàn không phải là cái lớn nhất ở Hồng Kông. Tôi tự hỏi không biết ai đã khiến cho ông ấy nhầm tưởng như vậy.” Trong khi vị đại diện tiếp tục nói thì Lý Gia Thành thầm suy tính.

Trước đó một năm, Lý Gia Thành đã sản xuất một lô đồ chơi nhựa cho một công ty thương mại địa phương nhưng vừa ngay khi các thùng hàng chuẩn bị được xuất đi bằng đường biển thì vị khách hàng Mỹ gặp khó khăn về tài chính nên từ chối nhận hàng. Công ty thương mại đề xuất bồi thường thiệt hại liên quan đến lô đồ chơi cho Lý Gia Thành nhưng ông đã nói với các nhà quản lý của công ty này là không cần phải bận tâm lo lắng. Trường Giang sẽ tìm được nhiều khách hàng mới mua đồ chơi của riêng mình. “Tôi nói một cách bình thường với ông ta rằng sắp tới chỉ cần giới thiệu thêm cho tôi nhiều

mối làm ăn là được," Lý Gia Thành kể. Sau đó, ông quên hẳn vụ việc này.

Nhưng công ty thương mại kia thì không quên. Họ đáp lại sự phóng khoáng rộng lượng của Lý Gia Thành bằng một số thương vụ của mình; giới thiệu ông tới nhà nhập khẩu Mỹ với những lời ca ngợi tốt đẹp nhất. Công ty Mỹ đã đặt một đơn hàng sáu tháng đối với mặt hàng hoa nhựa của Lý Gia Thành. Một thời gian ngắn sau đó, người đứng đầu của Joseph Markovits là Nicholas Marsh bay sang Hồng Kông gặp Lý Gia Thành. Đó là một trong những mối quan hệ làm ăn kinh doanh quan trọng nhất của Lý Gia Thành và rồi hai người trở thành những người bạn chơi với nhau suốt đời. [22]

Có được những đơn đặt hàng lớn từ Marsh và những doanh nhân nước ngoài khác, Lý Gia Thành mở rộng mạnh khả năng sản xuất của Trường Giang. Ông nhớ lại: "Tôi đã sống và thở với hoa nhựa trong 10 năm và suốt cả một ngày, tất cả những gì mà tôi có thể nghĩ tới là làm cách nào để chúng trông thật hơn và làm cách nào để sản xuất một cách sáng tạo hơn." Ông thiết kế ra một quy trình sản xuất mà qua đó có thể đúc ra những bông hồng nhựa có cuống dài dính liền nhau thành một bông hoàn chỉnh, bớt đi một khâu đòi hỏi các công nhân phải may những cánh hoa và cuống hoa lại với nhau. Ông cũng phát triển một hệ thống phun kép làm ra được những bông hoa có hai màu. [23] Lý Gia Thành trở nên nổi tiếng với danh hiệu "Vua hoa nhựa".

***

LÝ GIA THÀNH chỉ là một trong nhiều người Trung Quốc nhập cư đã làm thay đổi nền kinh tế Hồng Kông. Thành phố này trở thành một thiên đường an toàn hiếm có đối với người chạy nạn Trung Quốc muốn lánh khỏi tình hình hỗn loạn ở Trung Quốc, đặc biệt là sau Chiến tranh Thế giới thứ II, khi cuộc nội chiến giữa Quốc dân đảng và Đảng Cộng sản Trung Quốc đã tàn phá đất nước. Năm 1945, dân số Hồng Kông chỉ có 600.000 người. Năm năm

sau, con số này đã tăng lên tới 2,5 triệu người. Hầu hết là người lao động và nông dân nghèo. Số khác là những doanh nhân giàu có. Nhiều người trong số họ đến từ Thượng Hải. Cả hai nhóm này đều là phương tiện để Hồng Kông đạt được Sự thần kỳ của mình. Nhóm nhà giàu đầu tư tiền bạc, tài sản mà họ có thể rút ra được từ Trung Quốc đại lục vào các nhà máy công nghiệp mới. Nhóm nhà nghèo trở thành người lao động trong các nhà máy đó. [24] Họ gọi Hồng Kông là "Thiên đường của cuộc phiêu lưu mạo hiểm". [25]

Một trong những người Trung Quốc nhập cư giàu có tên là H.C.Đinh đã sản xuất mặt hàng pin và đèn pin tại Thượng Hải khi cuộc nội chiến bước vào giai đoạn nóng bỏng. Đinh ban đầu không muốn đi di tản nhưng ông cũng cảm thấy lo lắng cho tương lai nên phòng xa, thành lập một nhà máy đúc nhựa nhỏ chuyên sản xuất phụ tùng đèn pin tại Hồng Kông vào năm 1946. Quyết định đầu tư này chứng tỏ là khôn ngoan. Tình hình bất ổn chính trị tại Trung Quốc gia tăng nên Đinh bay sang Hồng Kông vào năm 1948. Chính quyền Trung Quốc đai lục sau đó mua nhà máy tại Thượng Hải của Đinh. Lo lắng cho số phận của những người mà ông để lại phía sau, Đinh đã chia gần hết số tiền có được sau khi bán nhà máy cho những nhân viên cũ của mình. Ông bắt đầu khởi dựng lại sự nghiệp tại Hồng Kông.

Doanh nghiệp mới của Đinh, công ty Kader Industrial, cũng bắt đầu theo kiểu giống như Trường Giang **,** tức là sản xuất những mặt hàng nhựa gia dụng đơn giản. Vào giữa thập niên 1950, Kader đã phát triển khả năng để sản xuất khuôn làm hàng nhựa và bắt đầu làm đồ chơi. [26]

Công việc làm ăn kinh doanh của Kader được một mạng lưới ngày càng mở rộng của các nhà công nghiệp và thương nhân nổi lên trong số các nhà máy mới ở Hồng Kông hỗ trợ. Một trong số những người có nhiều ảnh hưởng nhất là Phùng Hán Chu **.** Với vai trò quản lý công ty thương mại Li & Fung **,**

Phùng Hán Chu cũng là một người Trung Quốc nhập cư. Công ty Li & Fung ban đầu đóng tại thủ phủ phía nam của tỉnh Quảng Châu nhưng sau đó chuyển trụ sở chính tới Hồng Kông vào năm 1937 và đóng cửa các hoạt động kinh doanh của mình tại Trung Quốc vào năm 1949. Mới đầu, Phùng Hán Chu xuất khẩu các mặt hàng truyền thống của Trung Quốc như đồ sứ, pháo hoa, sản phẩm tre cho phương Tây. Vào năm 1950, ngành kinh doanh này bắt đầu sụt giảm. Chất lượng của các loại sản phẩm mua từ Trung Quốc đại lục bị giảm sút trong khi nhu cầu đối với các mặt hàng lỗi thời này tại Mỹ và châu Âu suy yếu dần. Phùng Hán Chu phải tìm cách mới để tồn tại.

Ông phát hiện ra giải pháp nằm trong khu vực công nghiệp mới hình thành của Hồng Kông. Phùng Hán Chu cùng với những người nhập cư đồng hội đồng phường thành lập các nhà máy nhỏ sản xuất bát gỗ, dụng cụ kim loại và thậm chí là hoa nhựa. Ông cũng liên kết với những doanh nghiệp mới thành lập khác tại Hồng Kông để xuất khẩu vải sợi và mặt hàng nhựa sang Mỹ. Khi công việc kinh doanh của Li & Fung phát triển mở rộng suốt những năm 1950, Phùng Hán Chu càng ngày càng nhận được nhiều đơn đặt hàng mà những nhà máy của riêng ông thì lại quá nhỏ bé đến nỗi không thể nào đáp ứng được. Vì vậy, Phùng Hán Chu phải hợp đồng các doanh nghiệp khác sản xuất hàng hóa cho mình. Cuối cùng, Li & Fung trở thành một đại lý chuyên nhận "hợp đồng gia công" ("outsourcing") hoàn toàn. Những công ty như vậy tự bản thân chúng không hề sản xuất bất kỳ một thứ gì nhưng nhận hợp đồng từ các công ty nước ngoài, tìm ra những nhà máy thích hợp thực hiện các hợp đồng đó và xuất khẩu thành phẩm cho các khách hàng của mình. [27] Dưới sự quản lý của hai con trai Phùng Hán Chu, công ty Li & Fung sau đó đóng vai trò chủ chốt trong việc tự mình thay đổi quy trình sản xuất.

Trong vai trò là một đại lý chuyên nhận hợp đồng gia công, Phùng Hán Chu tiếp xúc với Đinh của Kader để đặt vấn đề về những cơ hội xuất khẩu

mới. Ông đem những mẫu đồ chơi nhựa mới tới Kader và hỏi xem liệu Đinh có sản xuất được cho các khách hàng ở phương Tây hay không. Kader nhanh chóng trở thành nhà xuất khẩu đồ chơi nhựa chính cho Mỹ và châu Âu. Lúc đầu, công ty đồ chơi Mỹ Ideal là khách hàng quan trọng. Khi kinh doanh phát đạt, Kader bắt đầu cùng thiết kế đồ chơi với các khách hàng Mỹ. Vào những năm 1980, Kader sản xuất nhiều đồ chơi ưa thích của trẻ em, trong đó có búp bê bằng vải Cabbage Patch Kids. [28]

Những mối quan hệ giữa các doanh nhân như Đinh và Phùng Hán Chu đã giúp xây dựng vùng đất nhượng địa thành một trung tâm sản xuất chính vào những năm 1970. Nhiều người như Đinh đã thành lập doanh nghiệp ban đầu của mình một cách không mong muốn nhưng sau đó lại trở nên lớn mạnh hơn và giàu có hơn. Tuy nhiên, chính Lý Gia Thành mới là người hướng tầm nhìn của mình tới những mục tiêu vĩ đại hơn.

***

WILLIAM PURVES sải chân bước giữa những chiếc máy sản xuất nhựa ồn ào trong nhà máy Trường Giang vào năm 1970 để đến văn phòng làm việc của Lý Gia Thành . Purves thấy Lý Gia Thành ngồi thu lu trong một phòng ngủ vách kính nhỏ, giữa bừa bộn những tách trà cạn rỗng, giấy tờ vương vãi và một chiếc ống nhổ. Purves là một nhà quản lý cấp cao người Anh (và sau này là chủ tịch) của Tập đoàn Ngân hàng Hồng Kông & Thượng Hải, ngày nay nổi tiếng hơn với cái tên HSBC. Quay trở lại thời đó, tại Hồng Kông, định chế tài chính này được gọi đơn giản là “Ngân hàng”. Purves chào mời Lý Gia Thành trở thành một trong số các khách hàng của ngân hàng. Đây là một cơ hội hiếm có đối với một doanh nhân Trung Quốc. Là một thành trì của chủ nghĩa thực dân Anh tại Hồng Kông vào lúc đó, Ngân hàng không khinh suất đưa ra những lời đề nghị kiểu như vậy. Giờ đây, Ngân hàng muốn

củng cố các mối quan hệ của mình với các doanh nhân người Hoa ngày càng giàu có tại Hồng Kông. Lý Gia Thành đã bắt đầu vượt lên trên các nhà công nghiệp nhập cư cùng hội cùng thuyền của mình. Nhờ hàng loạt các khoản đầu tư xông xáo và những thương vụ tài tình, Lý Gia Thành đang trở thành một ông trùm bất động sản chủ chốt tại Hồng Kông. Lời đề nghị của Purves sẽ giúp củng cố tầm ảnh hưởng ngày càng tăng của Lý Gia Thành và mở đường cho ông bước vào giới thượng lưu tinh hoa nhất của cộng đồng doanh nhân Hồng Kông. Vì được cả hai bên liên quan đều quan tâm nên thỏa thuận tự động hình thành. Purves về sau nhớ lại: "Chúng tôi biết mình đã có được một thỏa thuận vì đích thân Lý Gia Thành đã ra tận xe tiễn chúng tôi về". [29]

Lý Gia Thành bước vào lĩnh vực kinh doanh bất động sản có phần tình cờ. Năm 1958, công việc kinh doanh nhựa của ông phát triển nhanh chóng nhưng Lý Gia Thành vẫn phải đi thuê nhà xưởng. Việc thuê mặt bằng trở thành một vấn đề rắc rối khó chịu. Người chủ đất từ chối không ký hợp đồng cho thuê mặt bằng dài hơn thời hạn mỗi hai năm nhằm dễ dàng đòi tăng tiền cho thuê với lý do thường xuyên được nại ra là họ đang gặp căng thẳng về tài chính. Lý Gia Thành quyết định xây dựng nhà máy của riêng mình trên mảnh đất của riêng mình. Song song đó, ông cũng xây dựng công trình căn hộ chung cư đầu tiên của mình. Ông đã có lần tuyên bố: "Tôi tin chắc rằng bất động sản đó sẽ trở thành một trong những loại hình kinh doanh tốt nhất trong tương lai. [30] Tôi có thể thấy nguồn cung đất đai tại Hồng Kông rất hạn chế trong khi dân số lại phát triển không có giới hạn." [31] Tài sản mà Lý Gia Thành nắm giữ được tăng lên đều đặn, đặc biệt là vào cuối những năm 60. Nhiều cuộc nổi dậy trước đây của lực lượng cánh tả, những biến động vốn làm cho gia đình Hassenfeld lo lắng, khiến nhiều nhà đầu tư sợ hãi bỏ chạy khỏi thành phố Hồng Kông nhưng Lý Gia Thành vẫn tự tin và mua được nhiều tài sản tốt nhất với cái giá rất hời. [32] Cuối thập niên 1960, Lý Gia Thành đã bắt đầu kiếm được nhiều tiền từ kinh doanh bất động sản hơn là từ

kinh doanh ngành nhựa. [33] Vào những năm 70, bất động sản trở thành mối quan tâm chính của ông. Năm 1981, ông đóng cửa hoàn toàn nhà máy sản xuất nhựa của mình.

Cũng vào thời điểm đó, mối quan hệ tốt đẹp của Lý Gia Thành với giới thượng lưu ngân hàng đã phát huy tác dụng ngoài sức tưởng tượng. Năm 1979, HSBC quyết định bán 22% cổ phần của mình trong Hòa Ký Hoàng Phố (Hutchison Whampoa). Theo cơ cấu cổ quyền của Hutchison Whampoa thì đó là số cổ phần đủ để cổ đông có quyền biểu quyết . Hutchison là một trong những thương cục lâu đời của Anh được gọi là *các hãng buôn của ngoại kiều (hongs)* vốn đóng vai trò chi phối nền kinh tế Hồng Kông. Vào thập niên 1970, Hutchison lâm vào tình hình khó khăn và nhờ ngân hàng giải cứu. Sau khi sắp xếp phân loại các nguồn tài chính của *hãng buôn* , ngân hàng muốn tìm cho nó một người chủ mới. Và người đó là Lý Gia Thành.

Lý Gia Thành chấp nhận lời đề nghị ngay lập tức. Ông đã để mắt đến các danh mục đầu tư bất động sản và nhiều tài sản khác của *hãng buôn* . [34] Lý Gia Thành đã từng có lần giải thích ngân hàng "không đơn giản muốn bán Hutchison cho bất kỳ một người nào chỉ vì tiền mà còn muốn đảm bảo chắc chắn rằng người chủ mới phải có một năng lực đại loại là cần thiết để lãnh đạo Hutchison. Tôi nghĩ là ngân hàng biết tôi khá rõ và hiểu rằng tôi có thể đảm nhận được việc đó." [35] Ngày đầu năm mới năm 1980, Lý Gia Thành đã nắm quyền kiểm soát Hutchison. Ông không màng đến việc ai là người sẽ quản lý thương cục này. Lý Gia Thành cho biết: "Sau khi nắm quyền kiểm soát, tôi lập tức tuyên bố với nhóm quản lý rằng tôi không quan tâm đến chức chủ tịch nhưng muốn đứng đầu ban lãnh đạo và có quyền ra quyết định cuối cùng đối với từng công ty trực thuộc Hutchison. Tôi không quan tâm đến chuyện mọi thứ sẽ trông như thế nào trong con mắt của người ngoài. Tôi muốn có quyền kiểm soát thực sự." [36]

Việc Lý Gia Thành giành được Hutchison là sự kiện có ảnh hưởng sâu sắc đến lịch sử kinh tế Hồng Kông. Ông trở thành người Trung Quốc đầu tiên điều hành một *hãng buôn* Anh và ông giành được quyền kiểm soát nhiều cơ sở kinh doanh mà sau này trở thành trụ cột chính của đế chế do Lý Gia Thành xây dựng nên, chẳng hạn như các hải cảng và các chuỗi cửa hàng bán lẻ. Giới tinh hoa người Anh tại Hồng Kông, những người luôn luôn nỗ lực giữ quyền lực chỉ huy kinh tế Hồng Kông, thất kinh trước những gì mà ngân hàng đã làm. Giờ đây, một trong những tổ chức kinh doanh đáng tự hào nhất của Hồng Kông lại nằm trong tay của một kẻ bán hoa nhựa. Tuy vậy, ngân hàng đơn giản chỉ là thức thời. Uy thế của Lý Gia Thành đã làm thay đổi rõ ràng bản chất nền kinh tế của Hồng Kông. Tầng lớp kinh doanh Anh già nua cuốn gói ra đi. Những nhà công nghiệp Trung Quốc năng nổ là nội lực triển vọng. Sự thần kỳ và ảnh hưởng của nó không thể bị chối cãi được nữa.

---

[1] *Câu chuyện về đầu búp bê G.I. Joe được Lý Gia Thành viết ra gửi tới tác giả.*

[2] *Phỏng vấn Alan Hassenfeld của tác giả.*

[3] *Phỏng vấn Alan Hassenfeld của tác giả.*

[4] *Peter, Richard. "Mối quan hệ giữa sản xuất và sự bố trí lại ngành sản xuất của Mỹ kể từ năm 1960", Địa lý Kinh tế, tập 59, số 2, tháng 4/1983, trang 134.*

[5] *Phỏng vấn Alan Hassenfeld của tác giả.*

[6] *Phỏng vấn Alan Hassenfeld của tác giả. Không phải tất cả mọi*

hoạt động sản xuất đồ chơi của Haspro đều dời khỏi Mỹ. Công ty này vẫn sản xuất các trò chơi board-game Milton Bradley như Monopoly và Clue tại một nhà máy ở Massachusetts.

[7] *Vogel, Bốn con rồng nhỏ: Sự lan rộng của làn sóng công nghiệp hóa tại Đông Á, trang 71.*

[8] *Friedman, Milton và Rose Friedman. Tự do lựa chọn: Một tuyên bố cá nhân. San Diego: Harcourt Brace, 1990, trang 33-34.*

[9] *Kraar, Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành", tạp chí Tuần châu Á, ngày 17/7/1992.*

[10] *Kraar, Louis. "Chiến lược toàn cầu của một tỉ phú", tạp chí Fortune, ngày 12/7/1992.*

[11] *Schuman, Michael. "Liệu anh ta có đi theo nhà tỉ phú có 7,8 tỉ USD?", tạp chí Time, ngày 1/12/2003.*

[12] *Kraar, Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành", tạp chí Tuần châu Á, ngày 17/7/1992.*

[13] *Kraar, Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành", tạp chí Tuần châu Á, ngày 17/7/1992.*

[14] *Rafferty, Kevin. Thành phố trên đá: Tương lai bất ổn định của Hồng Kông. New York: Viking, 1989, trang 294.*

[15] *Thông tin này về Lý Gia Thành được quỹ Li Ka-shing Foundation cung cấp cho tác giả.*

[16] *Chan, Anthony. Lý Gia Thành: Tỉ phú thích lảng tránh công chúng*

của Hồng Kông. Hồng Kông: NXB Oxford, 1996, trang 45.

[17] *Thông tin này về Lý Gia Thành được quỹ Li Ka-shing Foundation cung cấp cho tác giả.*

[18] *Kraar, Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành", tạp chí Tuần châu Á, ngày 17/7/1992.*

[19] *Thông tin này về Lý Gia Thành được quỹ Li Ka-shing Foundation cung cấp cho tác giả.*

[20] *Kraar, Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành", tạp chí Tuần châu Á, ngày 17/7/1992.*

[21] *Thông tin này về Lý Gia Thành được quỹ Li Ka-shing Foundation cung cấp cho tác giả.*

[22] *Câu chuyện về vị khách hàng Mỹ của Lý Gia Thành được Lý Gia Thành viết gửi cho tác giả.*

[23] *Thông tin này được Lý Gia Thành viết gửi cho tác giả.*

[24] *Lam Kit Chung và Liu Pak Wai. Sự nhập cư và nền kinh tế của Hồng Kông. Hồng Kông: NXB Đại học thành phố Hồng Kông, 1998, trang 8.*

[25] *Chan, Anthony. Lý Gia Thành: Tỉ phú thích lảng tránh công chúng của Hồng Kông. Hồng Kông: NXB Oxford, 1996, trang 35.*

[26] *Phỏng vấn Đinh Ngọ Thọ của tác giả.*

[27] *Câu chuyện về công ty Li & Fung được rút từ phỏng vấn Phùng Quốc Kinh của tác giả và từ Feng Bang-yan. 100 năm của Li & Fung: Sự đi*

lên từ một doanh nghiệp kinh doanh hộ gia đình thành một công ty đa quốc gia. Singapore: Thomson Asia, 2007, trang 21-38. Những chi tiết khác do Chang Ka-mun, Giám đốc sản xuất của trung tâm nghiên cứu Li & Fung cung cấp.

[28] *Phỏng vấn Đinh Ngọ Thọ của tác giả.*

[29] *Giai thoại này được lấy từ Chan Anthony. Lý Gia Thành: Tỉ phú thích lảng tránh công chúng của Hồng Kông, trang 83; và Kraar Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành". Trích dẫn câu nói của Purves được lấy từ Rafferty Kevin. Thành phố trên đá: Tương lai bất ổn định của Hồng Kông, trang 296.*

[30] *Kraar, Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành".*

[31] *Rafferty Kevin. Thành phố trên đá: Tương lai bất ổn định của Hồng Kông, trang 296.*

[32] *Chan, Anthony. Lý Gia Thành: Tỉ phú thích lảng tránh công chúng của Hồng Kông, trang 73.*

[33] *Thông tin này được Lý Gia Thành viết gửi cho tác giả.*

[34] *Thông tin này được quỹ Li Ka-shing Foundation cung cấp cho tác giả.*

[35] *Kraar, Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành".*

[36] *Kraar, Louis. "Huyền thoại Lý Gia Thành".*

---

[i] *KS là tên tiếng Anh viết tắt của Lý Gia Thành. – ND*

CHƯƠNG 5

CHUYỆN KỂ VỀ NHỮNG QUẢ TRỨNG VỊT VÀ GIẤC MƠ HÓA RỒNG

Người Trung Quốc đã để lỡ cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ nhất… nên không thể chấp nhận để vuột mất cơ hội một lần nữa.

THI CHẤN VINH

Thi Chấn Vinh nghe một tin xấu từ một người bạn làm trong bộ phận kế toán. Gia tộc họ Lâm vốn nắm quyền kiểm soát công ty Qualitron nơi Thi Chấn Vinh đang làm việc đang rút các khoản vốn vay ngân hàng từ công ty sản xuất hàng điện tử này chuyển sang đầu tư cho một công ty khác của gia đình: công ty dệt sợi đang làm ăn thua lỗ. Năm 1976, Qualitron là một trong những công ty phát triển nhanh nhất Đài Loan nhưng giờ thì đang trôi theo khoản nợ mà nó không thể trả được. Thi Chấn Vinh nhận thấy nguy cơ phá sản đã đe dọa toàn bộ công ty. Là một kỹ sư làm ở bộ phận nghiên cứu và phát triển (R & D), ông tự mình quyết định cố gắng cứu công ty.

Thi Chấn Vinh lên lịch tổ chức một cuộc họp với Vincent Lâm, thành viên của gia đình chịu trách nhiệm quản lý Qualitron, và khẩn khoản nài nỉ anh ta ngưng rút tiền vốn khỏi công ty". [1] Vincent Lâm không chịu nghe lời nài xin. "Đây không phải là chuyện của anh," Vincent Lân trả lời. "Chuyện này là việc riêng của gia đình tôi." [2] Nhưng Thi Chấn Vinh không dễ dàng đầu hàng như vậy. Ông bí mật tiếp cận hai công ty khác và ép họ đầu tư vào Qualitron, nhưng vô hiệu. Thi Chấn Vinh thừa nhận Qualitron đã đến ngày tàn. Ông phải tìm việc làm ở một nơi khác.

Và đó chứng tỏ là một thách thức. Dù nền kinh tế Đài Loan đang phát

triển tăng vọt nhưng những nguyện vọng mong đợi của Thi Chấn Vinh thật khó có công ty thích hợp nào thỏa mãn. Dù chỉ mới 31 tuổi nhưng ông đại loại đã là một ngôi sao trong ngành điện tử đang nảy nở của Đài Loan. Thi Chấn Vinh đã thiết kế chiếc máy tính điện tử cầm tay nội địa đầu tiên của Đài Loan và chiếc bút máy có gắn màn hình LED đầu tiên trên thế giới. Thi Chấn Vinh muốn được tiếp tục bản nghiên cứu gốc của mình và tìm tòi, nghiên cứu sâu trong những công nghệ mới. Nhưng, thời đó, Qualitron là một trong số rất ít công ty tại Đài Loan đầu tư mạnh vào R&D. Hầu hết các công ty đều là những doanh nghiệp có công nghệ thấp chỉ đơn thuần lắp ráp ti vi, máy thu thanh và các mặt hàng đơn giản khác. Thi Chấn Vinh nói: "Tôi là nhà tiên phong". Các công ty khác "không cho tôi một nền tảng cơ sở để thực hiện những sáng kiến phát triển mới". [3]

Những "sáng kiến phát triển mới" này bao gồm cả một công nghệ đã trở thành nỗi đam mê ám ảnh: bộ vi xử lý. Dù ngày nay những con chip đặc biệt này hiện diện trong tất cả mọi thứ từ xe hơi đến tủ lạnh nhưng vào giữa thập niên 1970, chúng vẫn là lĩnh vực mới trong ngành điện tử. Thi Chấn Vinh đã được nghe về bộ vi xử lý trong một buổi hội thảo ở Los Angeles năm 1974 do công ty Rockwell International, nhà phát triển công nghệ bộ vi xử lý đầu tiên, tổ chức. Khi quay trở về Đài Loan, Thi Chấn Vinh ra lệnh cho các kỹ sư của Qualitron lục tìm tất cả mọi thứ mà họ có thể tìm được về những con chip mới đầy triển vọng. [4] Giống như Morita đã nhìn thấy bóng bán dẫn là một công nghệ đột phá trong ngành điện tử trước đó hai thập niên, Thi Chấn Vinh cho rằng bộ vi xử lý "sẽ là một bước ngoặt nữa trong lịch sử phát triển công nghiệp". [5] Thế nhưng, vì Qualitron suy tàn dần nên hi vọng được làm việc nghiên cứu về bộ vi xử lý của Thi Chấn Vinh cũng tàn lụi theo. Ông hạ quyết tâm rằng mình chỉ có một sự lựa chọn duy nhất: phải khởi dựng sự nghiệp kinh doanh của riêng mình. [6]

Quyết định của Thi Chấn Vinh là một thời khắc quyết định đối với Đài Loan. Doanh nghiệp mà Thi Chấn Vinh khởi lập đã phát triển thành Acer, nhà sản xuất máy vi tính lớn thứ ba trên thế giới và là công ty nổi tiếng nhất tại Đài Loan. Bản thân Thi Chấn Vinh trở thành ông tổ của ngành điện tử hùng mạnh của Đài Loan. Tấm gương của ông đã khơi gợi cảm hứng cho các doanh nhân lanh lợi, năng nổ của hòn đảo này. Giống như trường hợp của Hồng Kông, họ là những người đóng vai trò biến Đài Loan trở thành một nhân tố không thể thiếu được của nền kinh tế toàn cầu. Thi Chấn Vinh cũng để lại một dấu ấn mãi mãi không phai mờ lên toàn bộ ngành công nghiệp sản xuất máy vi tính cá nhân (PC) trên toàn cầu. Ông tiên phong phát minh ra một phương pháp sản xuất máy vi tính đã trở thành chuẩn mực đối với hầu hết các công ty sản xuất PC. Phương pháp này được gọi là “mô hình thức ăn nhanh”. Thi Chấn Vinh đã học cách làm PC giống cách mà công ty thức ăn nhanh Burger King sản xuất bánh hamburger: điều chỉnh sản xuất phù hợp với các đơn hàng sắp có của khách hàng và quản lý cẩn thận việc cung cấp các linh kiện để qua đó có thể tận dụng hầu hết những linh kiện mới nhất. [7] Phương pháp này đã giúp giảm chi phí và tăng tốc độ đưa những công nghệ mới nhất đến các kệ trưng bày của những cửa hàng. Paul Otellini, Giám đốc điều hành của hãng Intel, từng có lần nói Thi Chấn Vinh là “nguyên nhân lớn quyết định vì sao PC của bạn chỉ có giá 1.000 USD thay vì 10.000 USD”. Ông ấy “đã nhìn thấy trước rằng mối quan hệ giữa những con chip giá rẻ với sản xuất hiệu quả rồi đây sẽ là nhân tố giúp phổ biến sức mạnh của máy vi tính tới quảng đại người dân như thế nào”. [8]

Câu chuyện về Thi Chấn Vinh và Acer đã chứng minh một nhân tố chủ chốt nhưng thường bị bỏ qua trong Phép màu: khả năng phi thường của các nền kinh tế châu Á trong cuộc chơi đuổi bắt công nghệ với phương Tây. Trong một khoảng thời gian ngắn đáng kinh ngạc, Đài Loan đã xây dựng một ngành điện tử đẳng cấp thế giới đã và đang trở thành trung tâm sản xuất các

sản phẩm công nghệ thông tin toàn cầu. Năm 2005, các công ty Đài Loan chiếm khoảng 80% thị phần thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân (PDA **),** hơn 70% thị phần máy tính xách tay và 2/3 thị phần màn hình vi tính phẳng. Sự "bắt kịp" này thể hiện trong tất cả mọi "kẻ đi đầu" và ở khắp mọi ngành nghề khác nhau, từ sự tiến bộ nhanh chóng của Hàn Quốc trong lĩnh vực đóng tàu tới sự đổi mới của Sony trong lĩnh vực hàng điện tử tiêu dùng. Như Thi Chấn Vinh phát biểu: "Chúng tôi đã chứng minh rằng mình có thể phát triển công nghệ tiên tiến so với thị trường toàn cầu." [9]

Châu Á đã "bắt kịp" như thế nào? Những người khởi xướng "mô hình châu Á" cho rằng đó là nhờ vào hành động của chính phủ. Trường hợp của Đài Loan là một bằng chứng cho thấy có thể họ đã đúng. Dù các nhà kỹ trị Đài Loan không áp dụng toàn bộ "mô hình châu Á" giống như Hàn Quốc nhưng họ đã có công dẫn dắt sự phát triển của Đài Loan lớn hơn nhiều so với giới chức Anh tại Hồng Kông. Sự khác biệt về vai trò của nhà nước tại Đài Loan và Hồng Kông cho ta một cơ hội hiếm có để nghiên cứu tác động của "mô hình châu Á" lên sự tiến bộ của công nghiệp.

Xét về nhiều phương diện, nền kinh tế Đài Loan và Hồng Kông tương tự nhau. Cả hai đều có rất nhiều công ty quy mô nhỏ mà thường là do các doanh nhân khởi dựng. Cả hai đều phụ thuộc mạnh vào xuất khẩu và thu được nhiều lợi ích từ lĩnh vực kinh doanh của mình thông qua việc nhận làm dịch vụ gia công cho các công ty nước ngoài. Cả hai cũng phát triển ngành hàng điện tử tiêu dùng gần như ở cùng một thời điểm. Tuy nhiên, qua nhiều năm, hai nền kinh tế này đi theo những hướng xa rời nhau. Các công ty của Đài Loan tiến bộ hơn trong sản xuất những sản phẩm công nghệ cao và thu hẹp khoảng cách với các đối thủ cạnh tranh Mỹ nhanh hơn nhiều so với các công ty của Hồng Kông. Các công ty tại Đài Loan cũng lành nghề hơn trong lĩnh vực thiết kế, nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Ngược lại, các công ty điện tử

Hồng Kông vẫn duy trì mô hình kinh doanh ban đầu của mình ở mức độ lớn hơn, tức là vẫn dựa vào lao động giá rẻ và sự linh hoạt trong sản xuất thay vì dựa vào khả năng kỹ thuật. Có một sự khác biệt chủ chốt nằm ở chính sách của chính phủ. Các nhà kỹ trị Đài Loan đã đưa ra vô số chính sách giúp các công ty điện tử của hòn đảo này phát triển và tiếp thị các sản phẩm tiên tiến. Câu chuyện về Acer sẽ cho thấy sự tương tác giữa các doanh nhân tháo vát như Thi Chấn Vinh với các nhà kỹ trị có đầu óc sáng tạo đã thúc đẩy nền kinh tế Đài Loan tiến tới công nghệ cao như thế nào. Ở Hồng Kông, giới công chức Anh thụ động hơn đã triển khai những chính sách nhìn chung là ủng hộ kinh doanh nhưng không hỗ trợ cho bất cứ ngành nghề cụ thể nào. Trong khi đó, tại Đài Loan, sự giúp sức thêm của nhà nước là lý do khiến cho cho ngành điện tử của hòn đảo này phát triển tiến bộ hơn của Hồng Kông. Những người khởi xướng "mô hình châu Á" cho rằng hành động của nhà nước đã làm tăng tốc không chỉ tốc độ tăng trưởng của nhiều nền kinh tế châu Á áp dụng mô hình này mà còn góp phần vào sự chuyển đổi cơ cấu nền kinh tế tới những ngành thâm dụng công nghệ nhiều hơn, có giá trị gia tăng cao hơn. Trong trường hợp của ngành điện tử Đài Loan, lập luận này có vẻ là đúng. [10]

Tuy nhiên, một lần nữa, thật là sáng suốt khi thận trọng trong việc dành cho chính phủ quá nhiều lời khen ngợi, tán thành. Mặc dù các nhà kỹ trị Đài Loan đúng là đã tạo điều kiện cho các doanh nhân nước này bắt kịp công nghệ với phương Tây nhưng các doanh nhân giống Thi Chấn Vinh quả thực cũng phải làm việc cật lực. Ngay cả các quan chức đã hoạch định chính sách cho Đài Loan cũng chỉ nhìn nhận mình đóng vai trò đơn giản là người hỗ trợ cho các doanh nghiệp mà thôi. Lý Quốc Đỉnh, một trong những nhà hoạch định chính sách hàng đầu của Đài Loan, đã phát biểu vào năm 1980 rằng "chính phủ đóng vai trò chủ chốt" trong Phép màu Đài Loan. Nhưng, ông này cũng nhanh chóng nói thêm "sở dĩ Đài Loan đạt được tốc độ tăng trưởng

nhanh chóng, bền vững trong sản xuất và xuất khẩu suốt 20 năm qua phần lớn là nhờ vào nỗ lực của khu vực kinh tế tư nhân”. [11]

Thi Chấn Vinh trông không mấy giống một nhân vật chủ chốt có khả năng thành công trong câu chuyện phức tạp này. Với cặp mắt kính quá khổ và cách nói năng nhỏ nhẹ, từ tốn như một ông cụ, Thi Chấn Vinh giống như một giáo viên dạy hóa ở trường trung học hơn là một doanh nhân quyền lực. Vợ của ông, Diệp Tử Hoa, có lần viết rằng Thi Chấn Vinh “không bị ám ảnh với thức ăn ngon hay quần áo đẹp. Chồng tôi ăn bất cứ thứ gì có sẵn và mua quần áo giảm giá cho mình”. [12] Ông vẫn còn yêu thích trò thể thao khuấy động là đánh bóng bàn, một thói quen mà Thi Chấn Vinh có được từ thời học đại học. [13] Lý Côn Diệu, Giám đốc điều hành công ty sản xuất hàng điện tử Đài Loan BenQ, một trong những nhân viên đầu tiên của Acer, đã mô tả Thi Chấn Vinh là người chân thật và ngay thẳng, “giống như một người đến từ nông thôn mà bạn cảm thấy rất niềm nở, nồng hậu, là kiểu người mà khi bạn không biết con đường nào dẫn tới nơi mình cần đến thì bạn có thể hỏi và anh ta sẽ chào đón bạn một cách rất nhiệt tình rồi cố gắng làm bất cứ điều gì mà anh ta có thể làm được để giúp đỡ bạn”. Tuy vậy, trong suốt sự nghiệp của mình, Thi Chấn Vinh lại thể hiện một khả năng gần như là huyền bí trong việc phát hiện và lợi dụng những xu hướng mới trong lĩnh vực vi tính, trong việc nuôi dưỡng những công nghệ mới nhất của ngành này. Theo lời kể của Lý Côn Diệu, Thi Chấn Vinh “gần như dành toàn bộ thời gian của mình để nghĩ về kinh doanh”. [14] Thi Chấn Vinh cho biết: “Sáng tạo ra giá trị mới là ý nghĩa của cuộc đời tôi”. [15]

Thi Chấn Vinh sử dụng triết lý đơn giản này để thành lập công ty Acer (khi đó còn tên là Multitech) vào năm 1976. Ông thuyết phục ba nhà nghiên cứu khác của Qualitron cùng tham gia vào doanh nghiệp mới của mình và họ đã góp nhặt được 25.000 USD rồi chung lại với nhau làm vốn đầu tư. [16] Số

cổ phần 40% của Thi Chấn Vinh chủ yếu từ một khoản tiền mà mẹ ông đã đưa cho ông và được ông giữ làm tiền tiết kiệm. [17] Diệp Tử Hoa hơi bất ngờ trước việc mở công ty của chồng. Bà nhớ lại: “Tôi chưa bao giờ nghĩ chồng tôi sẽ mở công ty riêng của mình. Ông ấy rụt rè và không giỏi giao tiếp xã hội. Thời còn đi học, ông ấy cũng chẳng có tham vọng gì”. [18] Tuy vậy, Diệp Tử Hoa vẫn ủng hộ chồng và trở thành người đồng sáng lập Acer. Bà đã từng làm một số công việc tính toán sổ sách cho công ty của cha mình nên bây giờ bà đảm trách giải quyết khâu tài chính kế toán. Diệp Tử Hoa nói: “Họ không có đủ tiền để thuê một nhân viên kế toán”. [19] Diệp Tử Hoa được chỉ định giữ chức “Chủ tịch Hội đồng quản trị”, một chức danh với nhiều trách nhiệm mà trong đó có cả việc lau chùi bậc cầu thang ở mặt tiền văn phòng. [20] Nhóm làm việc, cả thảy là 11 người, chen chúc nhau trong một căn hộ rộng chừng 112 mét vuông được cải tạo thành một văn phòng làm việc và phòng thí nghiệm nghiên cứu để bắt đầu xây dựng cái mà Thi Chấn Vinh gọi là “doanh nghiệp tập thể”. [21] Thi Chấn Vinh và Diệp Tử Hoa sống trong một căn hộ nhỏ ở tòa nhà sát bên cùng với ba đứa con nhỏ. Vì tiền bạc của công ty thiếu thốn nên Diệp Tử Hoa chẳng lấy một đồng lương nào trong suốt hai năm. [22]

Tuy vậy, vào lúc đó, tiền bạc không phải là vấn đề bận tâm của những kỹ sư trẻ làm việc tại Acer, chẳng hạn như Lý Côn Diệu. Lần đầu tiên Lý Côn Diệu gặp Thi Chấn Vinh là khi anh nộp đơn tìm việc ở Qualitron. Lý Côn Diệu được gọi vào văn phòng của Thi Chấn Vinh để phỏng vấn nhưng Thi Chấn Vinh lại chuyển cuộc phỏng vấn thành một buổi thuyết giảng mở rộng về những điều kỳ diệu của bộ vi xử lý. Lý Côn Diệu trở nên thích thú với công nghệ này và thích Thi Chấn Vinh. Anh vào làm việc cho Qualitron nhưng rồi chỉ vài tháng sau khi Thi Chấn Vinh thành lập Acer, Thi Chấn Vinh đã mời Lý Côn Diệu sang đầu quân cho bộ phận R & D của Acer. Mức lương khoảng 215 USD/tháng mà Thi Chấn Vinh trả cho Lý Côn Diệu chỉ

bằng một nửa so với những gì mà anh có thể kiếm được ở bất kỳ một công ty nào khác. Nhưng, cũng giống như Thi Chấn Vinh, Lý Côn Diệu muốn làm một công việc "không có khuôn mẫu sẵn", "có gì đó sáng tạo hơn." Lý Côn Diệu tin Acer rất có tương lai. [23]

Bất chấp sự khởi đầu nhỏ bé của công ty, Thi Chấn Vinh cũng nghĩ về một viễn cảnh tươi sáng của công ty trong tương lai, điều mà ông gọi là một "giấc mơ hóa rồng." Acer không chỉ thành công lớn mà còn nâng xã hội Đài Loan và Trung Quốc lên cao cùng với nó. "Khi chúng ta còn nhỏ, các thầy cô giáo luôn luôn nói với chúng ta rằng người Trung Quốc vĩ đại như thế nào, nhưng không phải là ngày nay," Thi Chấn Vinh nói. "Giấc mơ hóa rồng là nhằm khẳng định chắc chắn rằng người Trung Quốc sẽ đóng góp nhiều hơn cho xã hội toàn cầu, nhằm khẳng định chắc chắn rằng chúng tôi không tụt lại ở đằng sau". [24] Bộ vi xử lý là câu trả lời. "Người Trung Quốc đã để lỡ cuộc Cách mạng công nghiệp đầu tiên. Điều này đã dẫn đến hậu quả là đất nước suy yếu. Vì vậy cho nên không thể để vuột mất cơ hội một lần nữa". [25] Tại sao lại không dám suy nghĩ lớn lao như vậy? Ở Đài Loan, vào những năm 1970, bất kỳ điều gì cũng có thể xảy ra. Hòn đảo này đã dấn thân vào Phép màu.

***

TƯởNG GIớI THạCH, lãnh đạo Quốc dân đảng Trung Quốc, đã nguệch ngoạc trong nhật ký của mình vào ngày 31/10/1949, ngày sinh nhật lần thứ 62: "Năm vừa qua là khoảng thời gian đen tối nhất và ảm đạm nhất trong cuộc đời tôi". Cuộc nội chiến mà Tưởng đang tiến hành để chống lại lực lượng Đảng Cộng sản của Mao Trạch Đông hòng giành quyền kiểm soát Trung Quốc đang diễn biến xấu. Quân đội của Quốc dân đảng liên tiếp hứng chịu một loạt thất bại thê thảm và đang bị đẩy lùi tới những vùng xa xôi của

Trung Quốc. Người Mỹ, đồng minh chính của Tưởng Giới Thạch, đã bỏ rơi Tưởng. Tổng thống Mỹ Franklin Delano Roosevelt có lần đã từng nhìn nhận Tưởng Giới Thạch là đồng minh chủ chốt trong cuộc chiến chống lại Nhật Bản và là trụ cột trong trật tự thế giới sau Chiến tranh Thế giới thứ II. Thế nhưng, đến cuối thập niên 1940, Washington đã chán ngấy với chế độ chuyên quyền, tham nhũng và sự chỉ huy quân sự sai lầm của Tưởng. Joseph Stilwell "chanh chua", một quan chức Mỹ được Washington cử sang làm Tổng tham mưu trưởng các lực lượng liên minh của Mỹ tại Trung Quốc trong suốt thời gian Chiến tranh Thế giới thứ II, đã từng có lần nói với Roosevelt rằng Tưởng Giới Thạch là "một tên du thủ du thực già nua, không đáng tin cậy, xảo quyệt và hay dao động". Sau khi Roosevelt chết, lo sợ cuộc chiến của Tưởng Giới Thạch là một sự nghiệp thất bại, Tổng thống Mỹ Harry Truman đã hạn chế viện trợ cho Quốc dân đảng. "Tất cả bọn họ, từng kẻ chết tiệt trong số đó, đều là phường trộm cắp," Truman từng có lần than. Trong khi đó, Tưởng Giới Thạch vẫn ôm mộng có thể khôi phục lại cơ đồ của mình. Tưởng viết trong nhật ký: "Mình đã hứng chịu sự nhục nhã và thất bại nhưng mình không nên lo lắng, giận dữ; cũng không nên tự phụ... Khó khăn, nguy hiểm đang rình ở phía trước. Mình phải nâng cao cảnh giác để rồi có thể làm sống dậy Trung Quốc và tái lập nền cộng hòa."

Điều đó đã không xảy ra. Ngày 1/12, quân của Đảng Cộng sản đánh chiếm Trùng Khánh, đại bản doanh thời chiến của Tưởng Giới Thạch. Quốc dân đảng quyết định bỏ chạy khỏi Trung Quốc đại lục và thành lập chính quyền mới tại hòn đảo Đài Loan. Ngày 10/12, Tưởng Giới Thạch đến sân bay ở Thành Đô, tỉnh lỵ của tỉnh Tứ Xuyên thuộc vùng tây nam Trung Quốc, lên một chiếc DC-4 để bay sang Đài Loan. Mây mù khiến cho viên phi công không thể định vị được bằng những chi tiết dưới mặt đất. Anh ta phải thực hiện phần lớn chặng đường bay thuê bằng bản năng của mình. Tưởng Giới Thạch đáp xuống an toàn. Ông cùng với con trai là Tưởng Kinh Quốc nghỉ

ngơi tại một khách sạn thuộc một trong những khu vực có cảnh vật đẹp nhất hòn đảo là Hồ Nhật Nguyệt. Theo như lời kể lại, trong khi tàn quân Quốc dân đảng hoặc đang đầu hàng lực lượng của Mao Trạch Đông hoặc chết trong nỗ lực kháng cự một sống một còn cuối cùng thì Tưởng Giới Thạch lại thuê một chiếc thuyền và đi câu cá. Tưởng Giới Thạch viết vào dịp lễ Giáng sinh: "Nếu mình có thể tiếp tục tham vọng của mình và thực hiện tham vọng đó, mình cần phải nhận ra rằng nhiệm vụ và lịch sử mới nên bắt đầu từ ngày hôm nay". [26]

Những lời này chứng tỏ là có giá trị tiên đoán nhưng không phải theo cách mà Tưởng Giới Thạch đã tưởng tượng. Tưởng Giới Thạch dự kiến chỉ nhất thời tạm lánh sang tại Đài Loan, chờ cơ hội để tập hợp lại lực lượng, tái vũ trang và phát động một cuộc chiến mới giành lại toàn bộ Trung Quốc. Hi vọng đó hoàn toàn là một điều tưởng tượng viển vông vào thời điểm Tưởng Giới Thạch đi câu cá trên Hồ Nhật Nguyệt. Lực lượng bị tiêu hao của Tưởng có rất ít hi vọng đánh lại được Hồng quân của Đảng Cộng sản Trung Quốc trong khi Washington thì kiểm soát chặt Tưởng vì lo ngại một cuộc xâm lấn như vậy có thể sẽ làm cho Chiến tranh lạnh trở thành nóng. Thay vào đó, Tưởng Giới Thạch ở lại hòn đảo nhỏ và lãnh đạo chính quyền mới của mình với tư cách là một nhà độc tài trong hơn 25 năm. Quốc dân đảng bắt đầu thực hiện điều mà họ đã có rất ít cơ hội làm được trong quá khứ: điều hành một chính quyền trong bối cảnh tương đối hòa bình.

Họ tỏ ra khá giỏi về việc này. Xây dựng nền kinh tế là ưu tiên hàng đầu ngay từ khi mới hình thành chính quyền mới. Khoảng 1,6 triệu người tị nạn, trong đó có vài trăm nghìn binh lính Quốc dân đảng chạy qua Eo biển Đài Loan, để trốn chạy khỏi sự truy đuổi của Quân giải phóng nhân dân Trung Hoa. Tất cả cần phải được tái định cư. Lạm phát diễn ra dữ dội và lương thực thì khan hiếm. Chỉ dựa vào kinh nghiệm lãnh đạo trong quá khứ, nên Quốc

dân đảng lúng túng đối phó với những vấn đề nghiêm trọng như vậy. Khi còn ở đại lục, nền tảng kiến thức về kinh tế của Tưởng Giới Thạch rất mỏng và từng dẫn dắt nhiều khu vực của Trung Quốc tới bờ vực sụp đổ tài chính. Nhưng Tưởng Giới Thạch đã rút ra bài học cho riêng mình. Nạn tham nhũng tràn lan trong giới chức của Tưởng và tình trạng thống khổ của người dân nghèo Trung Quốc dưới quyền cai trị của Tưởng đã đẩy hàng triệu người ngả theo lý tưởng công bằng của Đảng Cộng sản do Mao Trạch Đông lãnh đạo; làm suy yếu khả năng và tinh thần chiến đấu của quân đội Quốc dân đảng. Với suy nghĩ rất giống với Park Chung Hee của Hàn Quốc, tại Đài Loan, Tưởng Giới Thạch nhận ra rằng thành công của chế độ do mình lãnh đạo sẽ phụ thuộc vào tiến bộ kinh tế. Tưởng tự tách mình ra khỏi các quyết sách kinh tế và nhường nó lại cho một nhóm các nhà kỹ trị.

Người đầu tiên trong số những nhà kỹ trị này là Lý Quốc Đỉnh, người mà Thi Chấn Vinh mô tả là "có tầm nhìn xa trông rộng." Lý Quốc Đỉnh sinh năm 1910 tại Nam Kinh, Trung Quốc. Cha Lý Quốc Đỉnh làm nghề sản xuất ống điếu. Chịu ảnh hưởng bởi những cảm hứng nguyên sơ của chủ nghĩa dân tộc, Lý Quốc Đỉnh chọn con đường trở thành nhà vật lý vì cho rằng sở dĩ Trung Quốc yếu kém so với phương Tây là do nước này đã để cho mình tụt hậu trong khoa học. Nhận được một học bổng, Lý Quốc Đỉnh sang học tại trường đại học Cambridge (Anh) vào năm 1934. Nhưng, khi cuộc chiến tranh Trung-Nhật nổ ra sau đó 3 năm, Lý Quốc Đỉnh tự cảm thấy xấu hổ trước việc mình ung dung học tập tại nước ngoài trong khi phong trào chống Nhật trong nước đang diễn ra sôi nổi nên quyết định ngưng việc học tập và vội quay trở về nước. Trong suốt thời gian diễn ra chiến tranh, ông làm nhiệm vụ sửa chữa các loại vũ khí phòng không và ô tô cho lực lượng Quốc dân đảng. Sau đó, ông trở thành nhà quản lý một nhà máy thép rồi tiếp theo là nhà điều hành các công ty đóng tàu tại Thượng Hải và Đài Loan sau khi Nhật đầu hàng. Thành công của Lý Quốc Đỉnh trong vai trò là nhà điều hành các doanh

nghiệp quốc doanh này đã dẫn dắt sự nghiệp của ông đến chỗ trở thành một nhà kỹ trị. Năm 1953, ông được bổ nhiệm vào Viện Nghiên cứu Công nghệ Công nghiệp (ITRI) của Đài Loan. Viện này chịu trách nhiệm kiến tạo một nền kinh tế hiện đại cho hòn đảo nhỏ bé. [27] Trong suốt 40 năm tiếp theo, qua nhiều vị trí khác nhau, Lý Quốc Đỉnh cùng với một nhóm được tuyển lựa gồm những công chức có quan điểm giống nhau đã lèo lái nền kinh tế bằng tính thực dụng và mưu mẹo, gạt bỏ nhiều chiến lược cũ và khéo léo áp dụng những chiến lược mới khi nền kinh tế Đài Loan thay đổi và đi lên, rất giống với cách thức mà Lý Quang Diệu đã làm tại Singapore. Phần nhiều sự chịu đựng ngoan cường không nao núng của Lý Quốc Đỉnh xuất phát từ niềm tin tôn giáo. Là một tín đồ Thiên chúa giáo sùng đạo, ông đọc kinh thánh mỗi ngày và hằng đêm cùng vợ quỳ gối bên cạnh giường ngủ cầu nguyện thật lâu. [28]

Lý Quốc Đỉnh là nhân vật tiêu biểu đại diện cho nhiều nhà hoạch định chính sách hàng đầu của Đài Loan. Ông không có nền tảng kiến thức của một nhà kinh tế thực sự. Đôi khi, nhóm hoạch định kinh tế của hòn đảo này dường như chẳng có một kế hoạch hành động dài hạn và rõ ràng nào. Về sau Lý Quốc Đỉnh viết: “Vào đầu những năm 50, chúng tôi không đưa ra được bất cứ thứ gì giống như cái mà sau này tôi gọi là chiến lược toàn diện”. Giống như Lý Quang Diệu và các trợ lý của ông này tại Singapore, nhóm kinh tế của Đài Loan thường tránh xa việc gắn mình quá chặt với một học thuyết kinh tế bất kỳ. Lý Quốc Đỉnh viết: “Việc nghiên cứu tư tưởng là tốt nhưng quá nhiều cái tốt lại hóa thành dở và rồi thiệt hại do mục đích võ đoán biện minh cho phương tiện gây ra sẽ không bao giờ chấm dứt.” [29]

Tuy nhiên, có một học thuyết mà họ vẫn cố gắng trung thành triệt để là cương lĩnh của Tôn Dật Tiên, người sáng lập ra Quốc dân đảng. Là một anh hùng cách mạng có lực lượng đi theo ủng hộ đã góp phần lật đổ chế độ phong

kiến cuối cùng của Trung Quốc vào năm 1911, Tôn Dật Tiên, kỳ lạ thay, lại được cả hai phía Đảng Cộng sản và Quốc dân đảng sùng kính và tự nhận mình là lớp hậu sinh thực sự của ông. Tôn Dật Tiên đã soạn thảo ra một cương lĩnh thể hiện tư tưởng chính trị của mình trong 3 nguyên lý của chủ nghĩa Tam dân. Một trong 3 nguyên lý đó là "chủ nghĩa dân sinh", chủ trương kết hợp chủ nghĩa tư bản đã bị kiểm soát, hạn chế với chủ nghĩa xã hội có sự lãnh đạo của nhà nước thành con đường đi tới thịnh vượng. Tôn Dật Tiên cho rằng chính phủ phải có trách nhiệm đưa nhân dân thoát khỏi đói nghèo bằng cách đảm bảo cho họ có cơm no, áo ấm và nhà cao cửa rộng. Ông lập luận, để làm được điều đó, nhà nước phải đạt được sự phát triển tổng thể ở qui mô quốc gia. Khái niệm nhà nước phải can thiệp, có nhiệm vụ bảo vệ người dân bị áp bức là một sự thoát ly cấp tiến khỏi triều đình bàng quan, xa rời nhân dân của chế độ phong kiến suy yếu tại Trung Quốc. Theo Lý Quốc Đỉnh, lời dạy của Tôn Dật Tiên "đã đem lại cho Đài Loan không chỉ một khung cơ cấu mà còn gán cho chính phủ nhiệm vụ phải đạt được một mục tiêu: "cải thiện đời sống của nhân dân'". [30]

Quốc dân đảng theo đuổi nhiệm vụ đó với một sự hào hứng. Điểm cốt yếu trong chương trình của Tôn Dật Tiên là cấp đất cho nông dân nghèo nhằm giảm đói nghèo ở khu vực nông thôn. Đầu năm 1949, chính quyền của Tưởng Giới Thạch đưa ra một chính sách cải cách ruộng đất táo bạo ở Đài Loan. Quốc dân đảng bán đất công cho nông dân và tái phân bổ ruộng điền thuộc sở hữu của các địa chủ lớn cho các nông hộ nhỏ. Số lượng nông dân sở hữu ruộng đất tăng lên đáng kể và thu nhập của họ cũng tăng theo. Trần Thành, tỉnh trưởng tỉnh Đài Loan, người đã đấu tranh cho chương trình này, về sau viết rằng "chỉ có cải cách ruộng đất mới đem lại sự ổn định xã hội, đời sống nhân dân được cải thiện và phát triển kinh tế". [31]

Trần Thành không cường điệu. Việc nâng cao mức sống nông thôn giúp

hình thành một thị trường có sẵn cho hàng hóa sản xuất ra, tạo một nguồn tiết kiệm dành cho đầu tư, tạo lập một nền tảng cho bước đi kinh tế tiếp theo của Đài Loan là công nghiệp hóa. Với suy nghĩ rất giống Park Chung Hee của Hàn Quốc, Tưởng Giới Thạch và nhóm kinh tế của mình đánh đồng công nghiệp với độc lập và quyền lực. Quốc dân đảng tin rằng một nền kinh tế công nghiệp hóa là điều cần thiết để bảo vệ Đài Loan trước Trung Quốc đại lục, cũng giống như Park cho rằng phát triển là yếu tố quyết định khả năng phòng thủ của Hàn Quốc trước sự tấn công của CHDCND Triều Tiên. Hơn nữa, Tưởng Giới Thạch muốn biến Đài Loan thành "một tỉnh mẫu điển hình" tỏa sáng hơn, làm tốt hơn Trung Quốc đại lục; chứng minh rằng sự cầm quyền của Tưởng có giá trị hơn sự lãnh đạo của Mao. [32]

Một lần nữa, lời dạy của Tôn Dật Tiên lại chỉ ra con đường tiến lên phía trước. Theo ông, nhà nước nên đóng vai trò lãnh đạo trong phát triển tại một quốc gia nghèo đói. Trong một bài diễn thuyết năm 1924, Tôn Dật Tiên nói: "Hàng hóa được sử dụng ở khắp Trung Quốc phụ thuộc vào sự sản xuất và giao thông tại các nước khác. Hậu quả là, các quyền lợi và lợi ích kinh tế của chúng ta đang mất đi một cách dễ dàng. Nếu chúng ta muốn khôi phục lại những quyền lợi và lợi ích này, chúng ta phải nhanh chóng tận dụng quyền lực của nhà nước để thúc đẩy công nghiệp, sử dụng máy móc trong sản xuất và tạo việc làm cho công nhân trên toàn đất nước". [33] Nhóm chính sách của Đài Loan hết sức nghe theo lời dạy bảo này. Suốt 40 năm sau, chính quyền Đài Loan đã chỉ đạo, nâng đỡ và thúc đẩy công nghiệp.

Ban đầu, Quốc dân đảng áp dụng những chính sách thay thế xuất khẩu truyền thống bằng cách thúc đẩy các lĩnh vực như phân bón, xi măng và dệt sợi đằng sau những hàng rào thuế quan cao ngất. Chiến lược đó tạo ra sự tăng trưởng mạnh mẽ nhất định vào những năm 50 nhưng chương trình sau đó nhanh chóng hết hơi. Thị trường nội địa nhỏ bé của Đài Loan không đủ sức

tự thân nâng đỡ cho một ngành công nghiệp quy mô lớn. Nền kinh tế Đài Loan trở nên bão hòa bởi sự sản xuất quá mức. [34] Thậm chí, tình hình còn trở nên rắc rối, nan giải hơn đối với Quốc dân đảng khi nền kinh tế vẫn phụ thuộc vào viện trợ của Mỹ. Từ năm 1951 đến năm 1965, Mỹ đã chi cho Đài Loan 4 tỉ USD, tài trợ 40% cho nhập khẩu và đầu tư của hòn đảo này. [35] Vào cuối thập niên 50, Lý Quốc Đỉnh và những thành viên năng nổ trong nhóm của mình đã dẫn dắt Đài Loan đi theo một hướng mới: tiến tới mô hình tăng trưởng dựa vào xuất khẩu mà người Nhật Bản đã làm cho nổi tiếng. Mỹ đã bị lôi sâu vào trong quá trình thay đổi này. Năm 1958, Ngoại trưởng Mỹ John Foster Dulles thăm Đài Loan và ký một thỏa thuận với chính quyền hòn đảo này. Theo đó, Quốc dân đảng đồng ý tập trung vào phát triển kinh tế thay vì quan tâm đến việc giành lại Trung Quốc đại lục bằng quân sự. Các nhà hoạch định chính sách Mỹ gắn điều kiện tiếp tục viện trợ kinh tế với đòi hỏi Đài Loan phải thực hiện cải cách xây dựng nền kinh tế thị trường . Một trong những người ủng hộ thẳng thắn nhất đối với chủ trương xây dựng một nền kinh tế Đài Loan cởi mở hơn là Wesley Haraldson, lãnh đạo bộ phận quan hệ với Trung Quốc trực thuộc Cơ quan An ninh tương hỗ Hoa Kỳ. Ông này đã công khai đả kích chính quyền Tưởng Giới Thạch chi tiêu quá mức cho quân sự nhưng lại đạt thành tích tồi tệ trong việc khuyến khích đầu tư tư nhân. Nhiều nhà hoạch định chính sách Đài Loan lấy làm khó chịu trước những lời lẽ tấn công của Haraldson nhưng cuối cùng, Lý Quốc Đỉnh và các đồng nghiệp cũng nghe theo nhiều lời khuyên của ông. Bắt đầu vào cuối thập niên 50, chính quyền Đài Loan giới thiệu một loạt các cuộc cải cách sâu rộng tạo điều kiện thuận lợi cho xuất khẩu. Những cuộc cải cách này đã tạo ra một hệ thống tiền tệ mới và đem đến cho các nhà xuất khẩu những chính sách khuyến khích thuế và những khoản vay lãi suất thấp. [36] Đài Loan bắt đầu áp dụng nhiều khía cạnh của "mô hình châu Á" và những bước đi này đã mở đường cho Phép màu của hòn đảo.

Yếu tố đổi mới quan trọng nhất do các nhà hoạch định chính sách Đài Loan đưa ra là khái niệm khu chế xuất (export-processing zone – EPZ), một hình ảnh sẽ xuất hiện nổi bật trong câu chuyện này về sau. Các nhà hoạch định chính sách đã qui hoạch những khu vực địa lý cụ thể được phép có cơ chế quản lý và điều hành riêng nhằm mục đích tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà xuất khẩu. Các công ty mở tại EPZ được hưởng nhiều đặc quyền, chẳng hạn như được miễn thuế nhập khẩu nguyên vật liệu thô và được đơn giản hóa các thủ tục đầu tư. Đổi lại, họ phải xuất khẩu 100% hàng hóa sản xuất của mình. Thị trường nội địa vốn bị nhà nước can thiệp mạnh tay hơn rất nhiều vẫn tiếp tục được bảo hộ. Để ngăn chặn chuyện buôn lậu, chính quyền đã vây các EPZ với tường rào, tháp canh và lính gác. Xét theo phương diện này, các EPZ là một sự thử nghiệm hoạt động kinh doanh trong môi trường chủ nghĩa tư bản tự do, một thử thách gắt gao đối với chính sách cấp tiến trong nền kinh tế chịu sự chỉ đạo của nhà nước. Mặc dù ngày nay các EPZ nghe có vẻ như đơn giản và hợp lý nhưng vào lúc đó, khái niệm này đầy tính tiến bộ. Lý Quốc Đỉnh hồi tưởng: "Đã có ý kiến thành thật lo ngại rằng Đài Loan đang nhường chủ quyền của mình trong các khu chế xuất cho các nhà đầu tư nước ngoài dưới danh nghĩa là thương mại và đầu tư." EPZ ban đầu được các nhà kỹ trị có đầu óc tự do hơn của Đài Loan nghĩ đến chuyện thành lập từ năm 1956. Tuy nhiên, phải mất đúng 10 năm sau, khu chế xuất đầu tiên đặt tại cảng Cao Hùng ở phía nam Đài Loan mới được mở cửa. Ngay lập tức, nó đã hoạt động thành công. Chỉ trong vòng 2 năm, 128 công ty đã đồng ý mở nhà máy trong khu chế xuất, vượt xa sự mong đợi của chính quyền Đài Loan. Hai EPZ khác tiếp tục được khai trương sau đó. [37]

Các EPZ là một phần trong chiến dịch thu hút đầu tư nước ngoài vào khu vực sản xuất. Các công ty đa quốc gia đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển ngành điện tử của Đài Loan vào giai đoạn ban đầu. RCA, Zenith, Philips và Texas Instruments nằm trong số những nhà đầu tư sớm nhất. [38] Trong

thời gian từ năm 1963 đến năm 1972, xuất khẩu của Đài Loan đã tăng 9 lần. [39] Đài Loan, Hàn Quốc, Hồng Kông và Singapore trở nên nổi tiếng là bốn Con rồng châu Á, hay gọi theo các nhà kinh tế học là những nền kinh tế công nghiệp mới (newly industrialized economies – NIE).

Tuy nhiên, vào cuối thập niên 60, với những "ăngten" vươn ra dò bắt sự thay đổi, Lý Quốc Đỉnh và các đồng nghiệp nhận ra rằng Đài Loan cần phải điều chỉnh lại hướng đi của họ một lần nữa. Lương nhân công tăng làm cho những ngành công nghiệp xuất khẩu thâm dụng lao động như dệt sợi trở nên kém cạnh tranh hơn. Các nhà kỹ trị nhận thấy cần thiết phải chuyển hướng sang những ngành sản xuất phức tạp hơn để chống đỡ được sự tăng cao tiền lương nhân công. Công nghệ có vẻ như là đáp án cho bài toán này. Lý Quốc Đỉnh và các nhà kỹ trị của ông bắt đầu dồn sức phát triển các ngành kỹ thuật của Đài Loan. Nỗ lực của họ khuyến khích mối quan hệ hợp tác kiểu "mô hình châu Á" giữa chính quyền và doanh nghiệp. Lý Quốc Đỉnh có lần nói: "Thông qua nỗ lực chung của chính quyền, ngành công nghiệp và hệ thống giáo dục, chúng tôi hi vọng sẽ tạo ra được một môi trường mà trong đó khoa học và công nghệ có thể phát triển mạnh một cách tự nhiên, đem lại lợi ích ngày càng lớn cho các công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao và cho toàn xã hội." [40] Thi Chấn Vinh đã thành lập công ty trong căn hộ chật hẹp ở Đài Bắc vào đúng thời điểm này.

***

THI CHẤN VINH sống qua suốt thời kỳ hình thành sôi động của Đài Loan trong bối cảnh hòa bình tương đối. Ông sinh ngày 18/12/1944 tại Lukang, một trong những thị trấn phồn thịnh nhất và lâu đời nhất của Đài Loan thuộc trung tâm duyên hải phía tây hòn đảo. Giống như Hàn Quốc, hòn đảo Đài Loan thời đó vẫn còn là một thuộc địa của Nhật. (Người Nhật đã trao trả lại

hòn đảo cho người Trung Quốc sau khi quân đội Nhật Bản bị bại trận trong Chiến tranh Thế giới thứ II). Cha của Thi Chấn Vinh là một người làm nhang được nể trọng. Năm 1947, ông lăn ra ốm vì một trận sốt cao tái phát và chết vào đầu năm sau. Thi Chấn Vinh lúc đó mới chỉ được 3 tuổi. Theo một câu chuyện kể lại, khi người cha đang nằm trong tình trạng sốt cao nửa mê nửa tỉnh, ông đã hỏi mẹ của Thi Chấn Vinh, người có cái tên thường gọi là A Tú (tức Thi Trần Tú Liên), về những hi vọng của bà đối với cậu con trai. Rồi ông nói với vợ: "Tôi muốn nó trở thành một doanh nhân, một doanh nhân lớn, nổi tiếng khắp từ nam chí bắc, khắp cả Đài Loan!" [41]

A Tú phải tự mình bươn chải nuôi con. Bà mở một cửa hàng nhỏ bán đủ các loại mặt hàng, từ văn phòng phẩm, vé số, hạt dưa cho đến cả trứng vịt. Dù họ không giàu có (Thi Chấn Vinh nhớ lại rằng mình hầu như chưa bao giờ được đi giày) nhưng bà A Tú luôn đảm bảo chắc chắn con trai của mình có tiền tiêu vặt nhỉnh hơn một chút so với những đứa trẻ khác ở Lukang. Trong khi ở hầu hết các gia đình, bất kỳ một khoản thu nhập nào cũng phải chia năm xẻ bảy cho rất nhiều đứa con thì Thi Chấn Vinh cho biết ông "được hưởng 100% miếng bánh nhỏ bé".

Ông học hỏi những bài học kinh doanh sơ đẳng từ người mẹ. Nhiều người buôn bán khác thời đó thường cân gian bán lận nhưng A Tú luôn chắc chắn đối xử ngay thẳng, thật thà với khách hàng của mình. Thi Chấn Vinh thuyết giáo: "Khi anh làm ăn kinh doanh, dù anh biết nhiều hơn khách hàng của mình nhưng anh vẫn nên thật thà." [42] Thi Chấn Vinh cũng nhặt được một vài mẹo kinh doanh mà sau này ông đã áp dụng vào doanh nghiệp sản xuất PC của mình. Cậu bé Thi Chấn Vinh chú ý thấy trứng vịt là thứ đem lại lợi nhuận nhiều nhất dù lãi trên mỗi đơn vị ít hơn so với mặt hàng chủ chốt khác của mẹ mình là văn phòng phẩm. Những quả trứng vịt dễ hư hỏng được bán nhiều hơn và nhanh hơn văn phòng phẩm. [43] Thi Chấn Vinh sau này cũng

nhận ra bản chất "dễ hỏng" của công nghệ vi tính cũng như tính cần thiết phải đưa những chiếc máy mới tới các quầy hàng và tới tay người tiêu dùng với một tốc độ rất nhanh.

Trong quá trình tìm cách xây dựng công ty Acer, Thi Chấn Vinh mong muốn có tất cả sự chịu đựng ngoan cường như của mẹ mình. Ngay từ những ngày đầu của công ty, Thi Chấn Vinh đã đặt ra nhiều mục tiêu tham vọng hơn nhiều doanh nhân Đài Loan đồng hội đồng thuyền khác của ông . Ông muốn thiết kế và sản xuất những sản phẩm riêng của mình với thương hiệu của chính mình. Trong khi đó, hầu hết các doanh nghiệp khác, giống như Trường Giang Thực Nghiệp của Lý Gia Thành, chỉ nhận đơn đặt hàng từ các công ty Mỹ và sản xuất ra hàng hóa mà chẳng được ai biết đến tên tuổi. Tuy nhiên, lúc mới khởi đầu, công ty Acer non trẻ của Thi Chấn Vinh chẳng có tiền để mà sản xuất được bất kỳ thứ gì. Thay vào đó, Acer nhận phân phối bộ vi xử lý của công ty sản xuất con chip Mỹ ZiLOG tại Đài Loan. [44] Để xây dựng một thị trường, bắt đầu vào năm 1978, Thi Chấn Vinh thành lập nhiều trung tâm đào tạo, nơi các kỹ sư có thể tổ chức một hội thảo kéo dài 50 giờ đồng hồ bàn về vấn đề làm cách nào ứng dụng bộ vi xử lý vào việc điều khiển tất cả mọi thứ, từ đèn tín hiệu giao thông cho đến máy móc. Trong vòng 4 năm, các trung tâm của Thi Chấn Vinh đã đào tạo khoảng 3.000 chuyên gia Đài Loan trong lĩnh vực công nghệ mới này. Quan trọng nhất là nhóm các nhà nghiên cứu của Thi Chấn Vinh đã thu được kinh nghiệm rất lớn trong phát triển sản phẩm. Thi Chấn Vinh biến Acer thành một phòng thí nghiệm Nghiên cứu và Phát triển (R&D) chuyên tập trung vào việc tạo ra những sản phẩm điện tử dựa trên công nghệ bộ vi xử lý để các công ty kỹ thuật lớn hơn của Đài Loan bán ra thị trường. Nhóm nhân viên R&D "làm việc cần cù ngày đêm… với nguồn lực rất hạn chế," Thi Chấn Vinh nhớ lại. "Khi không có đủ tua vít, họ dùng đồng tiền xu để thay thế; khi kìm gãy, họ lấy răng mình thay thế." Nhóm đã đạt được một số thành công. Trong đó, thành công lớn nhất là phát

triển được thiết bị cuối của máy tính bóng điện tử đầu tiên tại Đài Loan. [45]

Đến năm 1980, những thương vụ này đã đem lại đủ tiền cho Thi Chấn Vinh giới thiệu ra thị trường những phát minh của riêng ông. Mặt hàng đầu tiên được tung ra là chiếc máy vi tính Trung Quốc Con rồng siêu phàm (Heavenly Dragon Chinese computer). Thi Chấn Vinh lấy một chiếc máy vi tính bình thường và cài một cái bo mạch điện tử do Acer phát triển để tạo điều kiện cho một người nói tiếng Trung Quốc nhập thông tin bằng chữ Trung Quốc. Thời đó, máy vi tính chủ yếu chạy bằng tiếng Anh, gây ra một rào cản tâm lý ngại dùng máy rất lớn đối với hầu hết người dân Trung Quốc. Các hệ thống tương tự được phát minh trước đó có khả năng ứng dụng rất hạn chế vì nó không chạy được phần mềm đã có sẵn. Vấn đề khó khăn đặt ra đối với việc phát triển một hệ thống tiếng Trung có khả năng ứng dụng được trên bất kỳ máy vi tính nào nằm ở chỗ các ký tự Hán ngữ rất phức tạp, chiếm quá nhiều bộ nhớ đến nỗi sản xuất không có lời. Nhờ vào sự giúp đỡ của một nhà khoa học vi tính, nhóm R&D của Thi Chấn Vinh đã vượt qua được những trở ngại này. Sản phẩm của Acer có thể chạy được phần mềm tiếng Anh nhưng vẫn cho phép người dùng tương tác với máy tính bằng các ký tự Hán ngữ. Nhờ đó, lần đầu tiên, người sử dụng Hán ngữ đã tiếp cận được một cách rộng rãi phần mềm sẵn có. [46]

Tuy nhiên, thành công đột phá lớn của Thi Chấn Vinh không phải là phát minh nói trên mà xuất hiện sau đó một năm, khi công ty của ông thiết kế và sản xuất ra chiếc máy tính mini mang tên Microprofessor của riêng mình. Chiếc máy xách tay này có thể chơi những trò chơi đơn giản và xử lý văn bản đơn giản. Các thế hệ sinh ra sau đã cạnh tranh với dòng máy nổi tiếng Apple Ile. Thành công ngay lập tức, chiếc Microprofessor đã đem lại cho Thi Chấn Vinh doanh thu bán hàng quốc tế lớn đầu tiên. Được quảng cáo là máy vi tính "giải trí/giáo dục", nó đã trở thành một trong những chiếc máy đầu tiên hấp

dẫn được thị trường nội địa. Acer kiêu hãnh khẳng định Microprofessor là một chiếc máy vi tính mà ai cũng có thể dùng, từ trẻ em 7 tuổi cho đến người già 70 tuổi”. [47]

Vào thời điểm này, sự ủng hộ của chính quyền Đài Loan trở nên quyết định đối với Acer. Lý Quốc Đỉnh và nhóm các nhà kỹ trị đồng nghiệp của ông đã bận rộn nghĩ ra đủ mọi cách để giúp các doanh nhân của hòn đảo. Ngay từ đầu, các nhà kỹ trị đã gắn kết nỗ lực của mình với nhu cầu của các doanh nhân đang cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Năm 1978, Lý Quốc Đỉnh nói: “Tôi cho rằng không ngành công nghệ nào có thể tồn tại được nếu sản phẩm của nó không có một thị trường đủ lớn để hậu thuẫn cho chính bản thân nó.” [48] Một trong số những đóng góp quan trọng nhất của chính quyền Đài Loan là việc thành lập Viện nghiên cứu kỹ thuật công nghiệp (ITRI) vào năm 1973. Điểm nổi bật của cơ quan nghiên cứu này là ở chỗ nó không phải là một nhóm chuyên gia cố vấn hàn lâm mà là một tập hợp các kỹ sư chú trọng vào việc đem lại cho Đài Loan những công nghệ mới có khả năng ứng dụng vào các sản phẩm xuất khẩu. Phần lớn công nghệ mà ITRI nghiên cứu được cấp giấy phép hay nhập khẩu từ các công ty Mỹ và sau đó được phổ biến tới khu vực tư nhân ở Đài Loan. Một đóng góp lớn khác của chính quyền sở tại là Khu công nghiệp công nghệ cao Tân Trúc được Lý Quốc Đỉnh ủng hộ và được mở vào năm 1980. Là một sản phẩm mở rộng từ khái niệm EPZ, khu công nghiệp Tân Trúc khuyến khích các công ty kỹ thuật bằng những chính sách ưu đãi (chẳng hạn như đất giá rẻ) và “lồng ấp doanh nghiệp”. Chính quyền Đài Loan hi vọng nhờ vào sự tập trung nhiều công ty kỹ thuật ở cùng một chỗ như vậy, các nhà quản lý và các kỹ sư có thể học hỏi qua lại lẫn nhau, giống như những gì đã và đang xảy ra tại Thung lũng Silicon.

Các nhà kỹ trị và doanh nhân Đài Loan đã chuyển hướng thành công

nền kinh tế tới những sản phẩm công nghệ cao hơn

% SẢN XUẤT CỦA TỪNG LĨNH VỰC

	1951	1961	1971	1981	1991
Lương thực	29	25	11	10	8
Dệt sợi	15	11	12	9	7
Trang thiết bị điện tử	0,6	2	10	11	16

Nguồn: Jomo, K.S. *Cạnh tranh sản xuất tại châu Á*

Ngoài Lý Quốc Đỉnh, thời đó còn có một nhà hoạch định chính sách khác đóng vai trò vô giá là Tôn Vận Toàn, lãnh đạo cơ quan kinh tế trực thuộc Viện Hành chính Đài Loan và sau đó là viện trưởng viện này từ năm 1969 đến năm 1984. Là một kỹ sư, Tôn Vận Toàn lần đầu tiên nổi tiếng vào giữa những năm 40 với thành tích sửa chữa các nhà máy điện của Đài Loan bị trúng bom trong Chiến tranh Thế giới thứ II chỉ trong vòng 3 tháng. Ông tuyển nhiều sinh viên đại học chưa có kinh nghiệm làm nhân viên và lấy những bộ phận cũ của máy móc bị hư để sửa chữa, chắp nối với nhau thành những máy phát điện hoạt động được. Ấn tượng trước Tôn Vận Toàn, Ngân hàng Thế giới đã tuyển ông sang điều hành một công ty điện lực của Nigeria vào giữa thập niên 60. Tại Đài Loan, ông là người đã bảo vệ cho việc xây dựng ITRI và cố gắng thúc đẩy đến cùng việc đầu tư ban

đầu vào nghiên cứu và sản xuất chất bán dẫn. Tôn Vận Toàn có lần nói: "Người có thể làm được mọi thứ tại lãnh thổ của tôi chính là toàn thể nhân dân của tôi." [49] Dù giữ chức vụ với nhiều trọng trách to lớn nhưng Tôn Vận Toàn vẫn là kiểu đàn ông kín đáo của gia đình. Joseph, con trai của Tôn Vận Toàn cho biết mỗi tối, ông thường theo dõi những phim truyền hình nhiều tập cùng với gia đình trước khi về giường nghỉ cùng với một đống tài liệu "để tìm lời giải đáp cho ý tưởng hệ trọng của ông". Tôn Vận Toàn cố tách bạch công việc và đời sống gia đình càng nhiều càng tốt. Những câu hỏi quanh bàn ăn tối về chính sách kinh tế thường bị ông khéo léo né tránh trả lời. "Có thể đọc nó trên báo vào ngày mai mà," ông đáp. [50]

Thi Chấn Vinh tận dụng tối đa những chính sách thân thiện với công nghệ của Tôn Vận Toàn và Lý Quốc Đỉnh. Không lâu sau khi khu công nghiệp Tân Trúc được thành lập, Thi Chấn Vinh mở nhà máy đầu tiên của mình tại đây. Đó là một công trình chẳng có gì bề thế, một tòa nhà 2 tầng do giới chức khu công nghiệp xây dựng trên một diện tích khoảng 3.345m^2. Trong một diện tích chật hẹp như vậy, Thi Chấn Vinh không thể làm gì hơn được ngoài việc xếp các bàn làm việc nối vào nhau như một dây chuyền sản xuất. [51] Thi Chấn Vinh đã sản xuất những chiếc máy vi tính Microprofessor của mình tại nhà máy này. [52]

Nhà máy không giữ ở quy mô nhỏ như vậy lâu vì nhờ có tài năng đoán trước tương lai của Thi Chấn Vinh và sự giúp đỡ rất lớn từ ITRI. Năm 1982, Thi Chấn Vinh trở về từ Comdex – Triển lãm của các công ty kinh doanh máy tính – ở Las Vegas với một nhận thức mới rằng Acer phải vươn lên dẫn đầu theo một hướng đi hoàn toàn khác. Tại triển lãm, có một chiếc máy vi tính thu hút sự chú ý đặc biệt của mọi người, đặc biệt là của Thi Chấn Vinh. Đó là chiếc máy vi tính IBM đầu tiên có khả năng tương thích đầy đủ do Compaq giới thiệu. Thi Chấn Vinh nghĩ chiếc máy vi tính đó đã

chỉ ra một sự thay đổi trong toàn bộ ngành này. Một rừng các sản phẩm máy vi tính cạnh tranh nhau làm hoa mắt người dùng, từ Wang Labs, Digital Equipment, Hewlett-Packard và nhiều hãng khác đã có mặt trên thị trường. Không có chiếc máy nào trong số này tương thích với nhau hay tương thích với Microprofessor của Acer. Thi Chấn Vinh nhận thấy tình hình này không thể tiếp tục. Khi máy vi tính ngày càng trở nên được sử dụng rộng rãi hơn thì ngành công nghệ này cũng sẽ phải tiến tới một tiêu chuẩn chung. Thi Chấn Vinh nói: "Điều này làm cho tôi sáng ra rất nhiều rằng sự tương thích giữa các máy vi tính là rất quan trọng." Ông quyết tâm cũng sẽ làm ra những chiếc máy IBM tương thích. [53]

Quyết định của Thi Chấn Vinh là một thay đổi đầy rủi ro nguy hiểm đối với một công ty đã dồn sức thiết kế sản phẩm của riêng mình. Ông bắt đầu với một sự thận trọng. Một phiên bản mới của Microprocessor đang được phát triển và thay vì bỏ hẳn nó, Thi Chấn Vinh lại chọn vừa sản xuất chiếc máy này vừa theo đuổi chiếc máy IBM tương thích. Tuy nhiên, nhóm nghiên cứu của Thi Chấn Vinh lại có quá ít người, không thể hoàn thành 2 nhiệm vụ cùng một lúc. Bất kỳ nỗ lực nào sản xuất PC IBM tương thích cũng cần phải hoãn lại.

Thi Chấn Vinh đã có một bước đi khác thường. Ông trả 375.000 USD thuê IRTI phát triển máy IBM tương thích cho mình. [54] IRTI đã sẵn sàng cho ra đời một chiếc máy đầu tiên trong vòng 1 năm. [55] Bất chấp nhiều khó khăn do sự can thiệp của chính quyền gây ra (các nhà hoạch định chính sách hay can thiệp của Đài Loan khăng khăng đòi Thi Chấn Vinh phải chia sẻ công nghệ mới này cho các công ty khác trong ngành), [56] Acer vẫn đưa được chiếc PC IBM tương thích đầu tiên của mình ra thị trường vào cuối năm 1983.

Sự kiện này đã đặt Thi Chấn Vinh vào con đường trở thành một nhân vật chủ chốt trong ngành vi tính. Trong 2 năm tiếp theo, doanh thu của Acer đã tăng hơn gấp 3 lần, đạt 165 triệu USD. [57] Nhưng bao nhiêu đó vẫn chưa đủ đối với Thi Chấn Vinh. Vào giữa thập niên 80, Acer vẫn chỉ là một trong nhiều nhà sản xuất máy vi tính IBM tương thích vốn thường bị gọi là "những kẻ sao chép vô tính". Các công ty Mỹ, Hàn Quốc và thậm chí là các công ty Đài Loan khác đang cho ra lò hàng loạt những chiếc máy như vậy. Nhiều công ty trong số "những kẻ sao chép vô tính", đặc biệt là những công ty tại Đài Loan, bị mang tiếng khốn khổ là đã xé toạc các mẫu thiết kế IBM và sản xuất ra những sản phẩm máy tính nhái tại các lò làm bánh bao. Hình ảnh đáng thương hại này về các công ty làm xáo động tâm can Thi Chấn Vinh, người đã tuyên bố cảm thấy "có trách nhiệm cá nhân phải thay đổi cách nhìn nhận đó". [58] Bằng cách này hay cách khác, Acer phải tự làm cho mình khác biệt.

Cách tốt nhất, theo Thi Chấn Vinh, là đi nhanh hơn những "kẻ sao chép vô tính" khác về mặt công nghệ. Bằng cách đó, Acer có thể bán sản phẩm của riêng mình tại các thị trường chủ chốt như Mỹ với một vị thế ngang bằng với các thương hiệu của Mỹ. "Chúng tôi muốn chuyển từ vị trí ở ngoài rìa vào vị trí hạt nhân trung tâm," Thi Chấn Vinh phát biểu vào năm 1987. [59] "Chúng tôi muốn sử dụng cơ cấu chi phí Đài Loan nhưng cho ra những sản phẩm, dịch vụ và tạo ra những hình ảnh hạng nhất quốc tế. Chúng tôi muốn trở thành một công ty đa quốc gia có nguồn gốc Đài Loan." [60]

Thi Chấn Vinh hóa ra lại có lợi thế. Năm 1984, ông đã đầu tư 1 triệu USD để khởi dựng một công ty nghiên cứu nhỏ tên là Suntek tại Thung lũng Silicon với mục đích để nghiên cứu những công nghệ vi tính mới tại Mỹ. Một năm sau, ông cử một nhóm R&D từ Đài Bắc đến Suntek để bắt

đầu tìm hiểu, nghiên cứu về một con chip tiên tiến của Intel, con chip 386 [61] vốn đóng vai trò là nền tảng để sản xuất ra một chiếc PC chạy nhanh hơn đáng kể so với máy vi tính của Acer hay của bất kỳ một hãng nào khác vào thời đó. Các nhà nghiên cứu quay trở về Đài Bắc và đảm trách một nhiệm vụ chán ngắt là ráp từng con chip riêng lẻ thành một bộ mạch dùng cho một chiếc máy vi tính đời 386. [62]

Và, đến năm 1986, Thi Chấn Vinh đã đạt được một thành công đột phá lớn nhất từ trước đến nay của mình. Acer trở thành nhà sản xuất máy tính thứ 2 trên thế giới làm ra được một PC với con chip 386, chỉ đứng sau gã khổng lồ trong ngành này là Compaq. Acer thậm chí còn đánh bại cả IBM, gã khổng lồ vốn vẫn chưa hết kinh ngạc. Thi Chấn Vinh cho rằng đó là bước ngoặt quan trọng nhất của Acer. [63] Ông nói: “Bắt kịp Mỹ trong công nghệ luôn luôn là mục tiêu của tôi.” [64]

Các đơn đặt hàng chiếc máy mới của Acer bắt đầu nhanh chóng ào ạt đổ sang từ Mỹ, nhanh đến nỗi Acer thật sự không đáp ứng xuể. Đặc biệt có một đơn hàng lớn từ công ty Unisys của Mỹ. Để đáp ứng được đơn hàng này, Thi Chấn Vinh cần phải mở rộng các nhà xưởng của mình. Một lần nữa, Lý Quốc Đỉnh đã đến giải cứu. Lý Quốc Đỉnh và Thi Chấn Vinh đã gặp nhau trước đây trong một hội chợ điện tử diễn ra không lâu sau khi Acer thành lập. Lý Quốc Đỉnh luôn để mắt đến sự tiến bộ của Thi Chấn Vinh. Khi đơn đặt hàng của Unisys đến, Thi Chấn Vinh đã gọi điện thoại cho Lý Quốc Đỉnh nhờ giúp đỡ. Lý Quốc Đỉnh thực hiện nhiều cuộc điện thoại, gọi đến các chủ tịch ngân hàng ở Đài Bắc và thúc giục họ cho Thi Chấn Vinh vay tiền. Không có gì đáng ngạc nhiên, các khoản vay đã được hiện thực hóa. Thi Chấn Vinh xây dựng cơ sở sản xuất mới còn Unisys có được những chiếc PC của mình. [65] Unisys quá ấn tượng đến nỗi quyết định mua lại bản quyền công nghệ 386 của Acer. Lần đầu tiên có một công

ty Mỹ hoàn tất một thỏa thuận kiểu như vậy với một công ty Đài Loan. [66]

Thi Chấn Vinh cho biết chiếc PC 386 của ông đã "phá vỡ quan niệm cho rằng Acer chỉ là kẻ theo sau IBM". [67] Chỉ trong vòng 10 năm kể từ ngày Thi Chấn Vinh và nhóm nhân viên ít ỏi phải chen chúc nhau làm việc trong văn phòng chật hẹp của họ, Acer đã bắt kịp những công ty hùng mạnh nhất trong ngành công nghệ vi tính. Đài Loan có thể chính đáng tuyên bố mình là một đối thủ cạnh tranh thật sự trong lĩnh vực công nghệ. Đến năm 1988, cứ mỗi 20 giây, Acer lại cho ra lò một PC. Một nửa trong số chúng mang thương hiệu Acer, số còn lại là sản xuất cho những công ty lớn như Philips, Siemens và Canon để bán ra dưới nhãn hiệu của họ. Acer được ví là "một kho báu quốc gia" còn Thi Chấn Vinh là "Steve Jobs của Đài Loan". Thi Chấn Vinh, người tiếp tục đổ tiền vào R&D, thậm chí còn hứa hẹn nhiều kỳ tích lớn hơn. Năm 1988, ông trả lời phỏng vấn của tờ *New York Times* rằng "đây mới chỉ là sự khởi đầu". [68]

Các nhà kỹ trị Đài Loan cũng nhất trí (với Thi Chấn Vinh). Lý Quốc Đỉnh và người của ông muốn thúc đẩy Đài Loan tiến lên nấc thang công nghệ cao hơn.

***

TRƯƠNG TRUNG MƯU [69] không đi làm. Thất vọng với ban quản trị không quyết đoán của công ty công nghệ Mỹ General Instrument, Trương đã xin từ chức giám đốc điều hành của công ty này vào năm 1985. Với một bản lý lịch ấn tượng như vậy, ông không thiếu sự chọn lựa. Tốt nghiệp ngành điện trường đại học Stanford, bảo vệ thành công học vị tiến sĩ cũng tại trường này, Hoa kiều Trương Trung Mưu đã làm việc 25 năm cho công ty Texas Instruments, trong đó có 6 năm làm ở bộ phận bán dẫn. Ngay ngày Trương nộp đơn từ chức, điện thoại của ông đã liên tục reo, rất nhiều lời

mời ông về làm việc.

Nổi bật trong số đó là một cuộc điện thoại từ chủ tịch của ITRI. Liệu Trương Trung Mưu có muốn sang Đài Loan làm chủ tịch mới của ITRI hay không? Nỗ lực của ITRI trong việc lôi kéo tài năng kỹ thuật không phải là chuyện lạ. ITRI và chính quyền Đài Loan từ lâu đã đặt mục tiêu thu hút các kỹ sư và nhà khoa học gốc Trung Quốc, cùng với kỹ năng và kiến thức của họ, vào lĩnh vực công nghệ của hòn đảo. Tuy vậy, Trương Trung Mưu cũng vẫn thấy ngạc nhiên trước cuộc gọi. Ông chưa từng sống ở Đài Loan bao giờ. Sinh năm 1931 tại tỉnh Chiết Giang, Trung Quốc, Trương Trung Mưu sống sót qua cuộc xâm lược của người Nhật và những cuộc nội chiến ở Trung Quốc bằng cách chạy nạn hết nơi này đến nơi khác và đến năm 1949 thì di cư sang Mỹ. Chuyến viếng thăm Đài Loan đầu tiên của ông là vào năm 1968, khi ông còn là một nhà điều hành của Texas Instruments. Đó không phải là một trải nghiệm tích cực. Ông nhớ Đài Loan khi đó giống như "một vùng hoang vu hẻo lánh". Được cử sang đó để khởi đầu quá trình xây dựng một nhà máy lắp ráp con chip ở Đài Loan, Trương Trung Mưu vấp phải ngay nhiều điều phiền toái quan liêu và kế hoạch đầu tư bị giam lại. (Chính là dự án mà Tăng Chấn Mộc đã khéo léo lấy về cho Singapore). Cuối cùng, vị đương kim Chủ tịch ITRI Lý Quốc Đỉnh đã can thiệp vào, tìm cho Texas Instruments một số đất và hứa sẽ bảo vệ các quyền sở hữu trí tuệ của công ty này. Texas Instruments xây dựng nhà máy của mình vào năm 1969.

Dù đã có trải nghiệm không hay nhưng Trương Trung Mưu vẫn còn đủ hiếu kỳ bay đến Đài Loan thăm ITRI. Lý Quốc Đỉnh đã hết sức mời mọc Trương Trung Mưu . Ông thuyết phục rằng công nghệ cao là cách tốt nhất đảm bảo nền kinh tế Đài Loan tiếp tục phát đạt và Đài Loan cần Trương Trung Mưu, người Trung Quốc anh em cần Trương Trung Mưu. Lý Quốc

Đỉnh "nhận thấy tôi là một người có nhiệt huyết với sứ mệnh phát triển Đài Loan"- Trương kể lại. Lời thuyết phục đã có tác dụng. Tháng 8 / 1985, sau 36 năm làm việc ở Mỹ, Trương Trung Mưu đã quyết định chuyển về Đài Loan.

Trương Trung Mưu không kịp ổn định cuộc sống trước khi Lý Quốc Đỉnh ném ông vào một dự án phức tạp và bất ngờ. Khoảng 2 tuần sau khi Trương Trung Mưu đặt chân đến Đài Loan, Lý Quốc Đỉnh đã gọi ông đến văn phòng của mình. Lý Quốc Đỉnh cho biết có 3 công ty nhỏ chuyên thiết kế con chip do Hoa kiều tại Mỹ thành lập đã tiếp xúc với chính quyền Đài Loan để đặt vấn đề kêu gọi họ bỏ tiền đầu tư. Lý Quốc Đỉnh cho rằng hỗ trợ những công ty này có thể sẽ thúc đẩy công nghệ tại Đài Loan. Ông nên chọn công ty nào? Trương Trung Mưu hoài nghi cả 3 công ty và chính bản thân kế hoạch đầu tư. Không thể quyết định công ty nào sẽ thành công. Lý Quốc Đỉnh đề nghị có lẽ họ nên hình thành một công ty có khả năng giúp đỡ cả 3 công ty nghiên cứu trên. "Này, sao anh không suy nghĩ nghiêm túc về điều đó nhỉ?" Lý Quốc Đỉnh nói với Trương Trung Mưu. "Hãy nghĩ đến việc anh muốn thành lập một công ty như thế nào." Trương Trung Mưu quay trở về văn phòng ITRI của mình. Vài giờ sau thì có một cuộc điện thoại gọi tới. Lý Quốc Đỉnh đã cứ thế triển khai ý tưởng và đã sắp xếp cho Trương Trung Mưu trình bày các kế hoạch của mình tới Tôn Vận Toàn. Trương Trung Mưu phải đến đó cùng với một thứ gì đó và phải đến nhanh chóng.

Nhưng đó là cái gì? Trương Trung Mưu nghĩ rằng ngành công nghệ con chip đang thay đổi nhanh đến mức đủ để Đài Loan có thể đón một cơ hội. Trong những ngày đầu của công nghệ chất bán dẫn, rất nhiều nhà sản xuất đã tự thực hiện hầu hết nghiên cứu của riêng mình. Tuy nhiên, đến thập niên 80, một loạt các công ty nhỏ bất ngờ xuất hiện. Rất nhiều trong số

chúng đã có mặt tại Thung lũng Silicon. Các công ty này thiết kế con chip nhưng không có cơ sở sản xuất của riêng mình. Được gọi là những công ty "phi sản xuất" con chip, họ phải thuê một nhà sản xuất (thường là một công ty Nhật Bản) sản xuất con chip cho mình – một mối quan hệ thường là không dễ chịu. Các nhà sản xuất này cũng là đối thủ của các công ty "phi sản xuất" con chip vốn đang lo lắng về sự an toàn của công nghệ do mình độc quyền sở hữu. Trương Trung Mưu kể: "Tôi đã ngồi suốt vài đêm suy nghĩ thật lung. Rồi đột nhiên, giống như là có một cái gì đó ngay lập tức lóe lên trong đầu tôi". [70] Tại sao không mở một công ty chỉ làm mỗi việc là sản xuất con chip mà không cần có khả năng tự thiết kế? Và rồi, những công ty "phi sản xuất" chuyên lo thiết kế sẽ có một nhà máy sẵn sàng làm ra con chip cho họ, không còn buộc phải quay sang nhờ cậy một đối thủ cạnh tranh nữa. Công ty con chip của Trương Trung Mưu sẽ tồn tại được nhờ vào việc nhận gia công thuê ngoài cho các công ty "phi sản xuất". Ông đã trình bày ý tưởng này trong buổi gặp gỡ với Tôn Vận Toàn. Bài thuyết trình, theo như ông nói, "là một trong những bài hay nhất mà tôi đã thực hiện trong cuộc đời mình". Chính quyền Đài Loan bị thuyết phục ngay lập tức.

Trương Trung Mưu dành năm tiếp theo tập trung huy động 220 triệu USD mà mình cần để xây dựng một nhà máy sản xuất con chip. Chính quyền Đài Loan đã cấp cho dự án này 50% vốn đầu tư . [71] Trương Trung Mưu cố gắng thuyết phục Texas Instruments và Intel đầu tư nhưng cả hai công ty này đều từ chối ý tưởng đó. Nó có vẻ như là một lời đề nghị quá rủi ro. Liệu một kiểu kinh doanh như vậy có ổn định không? Liệu có phải các công ty thiết kế con chip chỉ thuê công ty của Trương Trung Mưu vào những thời điểm đột xuất ngoài kế hoạch khi họ cần có thêm hàng sản xuất? Cuối cùng, Trương Trung Mưu đã thuyết phục được Philips đầu tư. Ông tiếp cận hơn hai tá doanh nghiệp địa phương để cố nặn được số tiền

còn lại.

Năm 1987, công ty của Trương Trung Mưu , công ty sản xuất bán dẫn Đài Loan (TSMC) , đã khai trương, ghi tên mình là lò sản xuất con chip độc lập đầu tiên trên thế giới. Trương Trung Mưu đã đưa 120 kỹ sư và nhà nghiên cứu từ ITRI, những người đã làm việc trong dự án con chip thí điểm của viện nghiên cứu này, về làm đội ngũ nhân viên đầu tiên của TSMC. [72] Ông tận dụng các mối quan hệ của mình ở Mỹ để thu hút kinh doanh từ Intel, Motorola và Texas Instruments. (Thi Chấn Vinh ở công ty Acer cũng là một trong những khách hàng đầu tiên). Đúng như Trương Trung Mưu đã dự đoán, những công ty con chip "phi sản xuất" đó đã đổ xô từng đoàn đến Đài Loan. Một lần nữa, chính quyền Đài Loan đã nghĩ ra được một cách giữ cho Phép màu của hòn đảo này vẫn ở một tốc độ nhanh.

***

Phép màu mà Thi Chấn Vinh, Lý Quốc Đỉnh và Tôn Vận Toàn đem lại cho Đài Loan đã đưa đến những kết quả ảnh hưởng sâu rộng, vượt ra ngoài phạm vi các ngành công nghệ, vượt ra ngoài cả bản thân hòn đảo. Ở phía bên kia bờ Eo biển Đài Loan, Trung Quốc đại lục vẫn để mắt giám sát chặt chẽ đến hòn đảo phản loạn này đồng thời hấp thu một số ý tưởng mà sau này cũng làm nên Phép màu của Trung Quốc đại lục. Trong một chừng mực nào đó, Quốc dân đảng đã trở lại Trung Quốc đại lục nhưng không phải theo cách mà Tưởng Giới Thạch từng mường tượng.

---

[1] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả. Chi tiết khác được lấy từ Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer. Đài Bắc: McGraw-Hill, 1997, trang 54.*

[2] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 55.*

[3] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[4] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 60.*

[5] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi. Tái bản lần 2. Đài Bắc: Học viện Aspire, 2004, trang 11-12.*

[6] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[7] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 279-287.*

[8] *Otellini, Paul. "60 năm của những anh hùng: Thi Chấn Vinh", tạp chí Time (ấn bản châu Á), Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[9] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[10] *Để có một sự so sánh toàn diện giữa Đài Loan và Hồng Kông trong lĩnh vực điện tử và ảnh hưởng được cho là của nhà nước, xem Tuan, Chyau và Linda F.Y.Ng, "Sự tiến triển ngành công điện tử của Hồng Kông dưới một chính sách công nghiệp thụ động", Kinh tế học quyết định và quản lý, tập 16, 1995, trang 509-523.*

[11] *Lý Quốc Đỉnh. Sự chuyển biến kinh tế của Đài Loan, ROC. London: Shepheard-Walwyn, 1998, trang 19.*

[12] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang xiv.*

[13] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[14] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

[15] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[16] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang 11-12.*

[17] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[18] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang xi.*

[19] *Phỏng vấn Diệp Tử Hoa của tác giả.*

[20] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 63.*

[21] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang 12.*

[22] *Phỏng vấn Diệp Tử Hoa của tác giả.*

[23] *Phỏng vấn Lý Quang Diệu của tác giả.*

[24] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[25] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang 12.*

[26] *Fenby, Jonathan. Tưởng Giới Thạch: Vị tổng tư lệnh và quốc gia mà mình để mất. New York: Carroll & Graf, 2004, trang 400, 480 và 495-*

498.

[27] *Wang, Lutao Sophia Kang. Lý Quốc Đỉnh và Kinh nghiệm của Đài Loan. Đài Bắc: NXB Đại học quốc gia Thanh Hoa, 2006, trang 31-33, 41, 52-53, 58, 61, 64-65, 71 và 82.*

[28] *Phỏng vấn Y.C. Li, con trai Lý Quốc Đỉnh, của tác giả.*

[29] *Lý Quốc Đỉnh, Sự tiến triển của chính sách đằng sau thành công trong phát triển của Đài Loan. Tái bản lần 2. Singapore: World Scientific, 1995, trang 71 và 261.*

[30] *Lý Quốc Đỉnh, Sự tiến triển của chính sách đằng sau thành công trong phát triển của Đài Loan, trang 260.*

[31] *Để hiểu đầy đủ về các chính sách cải cách ruộng đất của Đài Loan và tác động của chúng lên nền kinh tế, xem Chen Chen, Cải cách ruộng đất tại Đài Loan. Đài Bắc: NXB Trung Quốc, 1961. Trích dẫn của Chen được rút từ trang x.*

[32] *Hsuch, Li-min, Chen-kuo Hsu, và Dwight H. Perkins, eds. Sự công nghiệp hóa và nhà nước: Vai trò đang thay đổi của chính quyền Đài Loan trong nền kinh tế, 1945-1998. Cambridge, Massachussetts: NXB Harvard, 2001, trang 20-21; và Vogel, Bốn con rồng nhỏ Vogel, Ezra F. Bốn con rồng nhỏ: Sự lan rộng của làn sóng công nghiệp hóa tại Đông Á, trang 22-23.*

[33] *Tôn Dật Tiên. Ba nguyên tắc của nhân dân. Đài Bắc: NXB Trung Quốc, 1981, trang 132*

[34] *Vogel, Bốn con rồng nhỏ: Sự lan rộng của làn sóng công nghiệp*

hóa tại Đông Á, trang 22; và Hsuch, Li-min trang 15.

[35] *Lý Quốc Đỉnh, Sự tiến triển của chính sách đằng sau thành công trong phát triển của Đài Loan, trang 61.*

[36] *Hsuch, Li-min, Sự công nghiệp hóa và nhà nước: Vai trò đang thay đổi của chính quyền Đài Loan trong nền kinh tế, 1945-1998, trang 19-26; và Wang, Lutao Sophia Kang. Lý Quốc Đỉnh và Kinh nghiệm của Đài Loan, trang 127-128.*

[37] *Lý Quốc Đỉnh, Sự tiến triển của chính sách đằng sau thành công trong phát triển của Đài Loan, trang 159-163 và 165.*

[38] *Hsuch, Li-min, Sự công nghiệp hóa và nhà nước: Vai trò đang thay đổi của chính quyền Đài Loan trong nền kinh tế, 1945-1998, trang 270.*

[39] *Lý Quốc Đỉnh, Sự tiến triển của chính sách đằng sau thành công trong phát triển của Đài Loan, trang 57.*

[40] *Lý Quốc Đỉnh **,** Sự chuyển biến kinh tế của Đài Loan, ROC, trang 233.*

[41] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 2 và 12-13.*

[42] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[43] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang 105.*

[44] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[45] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang 14-16 và 28; và phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[46] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả và Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 91-97.*

[47] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 108-111.*

[48] *Lý Quốc Đỉnh* **,** *Sự chuyển biến kinh tế của Đài Loan, ROC, trang 225.*

[49] "Tôn Dật Tiên: Tầm nhìn định hướng một quốc gia", đĩa DVD tài liệu về Tôn Dật Tiên.

[50] *Phỏng vấn Lucy và Joseph Sun của tác giả.*

[51] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 104.*

[52] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[53] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả và Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 113-114.*

[54] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang 62-63.*

[55] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 115.*

[56] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả và Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách của tôi, trang 63.*

[57] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[58] *Shao, Maria. "Thi Chấn Vinh muốn "Xuất xứ từ Đài Loan" đồng nghĩa với hàng hóa chất lượng tốt nhất", tạp chí Businessweek, ngày 8/7/1987, trang 109.*

[59] *Rice, Faye. "Nhân vật đang lên: Thi Chấn Vinh", tạp chí Fortune, ngày 9/11/1987.*

[60] *Shao, Maria. "Thi Chấn Vinh muốn "Sản xuất tại Đài Loan" đồng nghĩa với hàng hóa chất lượng tốt nhất", trang 109.*

[61] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[62] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 150-151.*

[63] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả và tham khảo ở Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 149.*

[64] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[65] *Phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả.*

[66] *Chen, Robert H., Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy vi tính của Acer, trang 152.*

[67] *Thi Chấn Vinh. Hùa theo người khác không phải là phong cách*

của tôi, trang 81.

[68] *Sanger, David. "Sức mạnh quyền lực của vi tính cá nhân (sản xuất tại Đài Loan)", báo New York Times, ngày 28/9/1998.*

[69] *Câu chuyện về sự thành lập TSMC được rút ra từ phỏng vấn Trương Trung Mưu của tác giả, ngoại trừ những chỗ có chú thích khác. Một số thông tin về tiểu sử được lấy từ "Chuyện truyền miệng về Trương Trung Mưu" của Bảo tàng lịch sử vi tính, 2007.*

[70] *Trích dẫn từ điển cứu về TSMC của Khoa kinh doanh, trường Đại học Harvard, tháng 4/2000, trang 4.*

[71] *Điển cứu của trường đại học Harvard, trang 6.*

[72] *Điển cứu của trường đại học Harvard, trang 6.*

CHƯƠNG 6

LÀM GIÀU LÀ VINH QUANG

Không quan trọng là mèo trắng hay mèo đen, miễn là nó bắt được chuột.

ĐẶNG TIỂU BÌNH

Đặng Tiểu Bình cần phải có một tuyên bố đanh thép. Cuối năm 1978, Đặng Tiểu Bình, khi đó đã được 74 tuổi, bị cuốn vào cuộc chiến giành quyền kiểm soát tối cao Trung Quốc. Mao Trạch Đông, người sáng lập ra phong trào Cộng sản Trung Quốc, đã mất trước đó 2 năm, dẫn tới khởi đầu một cuộc tranh cãi giữa các lập trường khác nhau trong Đảng về viễn cảnh tương lai của Trung Quốc. Một số cán bộ vẫn trung thành với cương lĩnh của Mao Trạch Đông, với sự tập trung cao về chính trị. Tuy nhiên, Đặng Tiểu Bình và những đồng minh của ông muốn đưa Trung Quốc đi theo một hướng mới ít tập trung hơn vào chính trị và làm hồi sinh một quốc gia đang hấp hối. Trong khi Nhật Bản và Những con hổ châu Á khác đã trải nghiệm Phép màu thì Trung Quốc vẫn còn sa lầy trong chính biến và đói nghèo triền miên do chính mình gây ra; cắt đứt giao thiệp với toàn bộ thế giới bên ngoài. Đặng Tiểu Bình muốn thay đổi.

Một cơ hội hoàn hảo để thúc đẩy thay đổi đã đến vào tháng 12. Hội nghị trọng đại của lãnh đạo Đảng Cộng sản Trung Quốc, Hội nghị Trung ương 3 khóa XI, theo kế hoạch sẽ diễn ra trong tháng đó. Đặng Tiểu Bình có ý định tận dụng nó để củng cố cho sức mạnh của mình. Ông dự kiến sẽ có một bài phát biểu hệ trọng tại một cuộc họp của Đảng ngay trước khi Hội nghị Trung ương 3 khóa XI ấn định chương trình nghị sự của mình. Bài phát biểu này sẽ chứng tỏ là diễn văn quan trọng nhất mà Đặng Tiểu Bình từng đọc.

Đặng Tiểu Bình đã từ chối bản dự thảo diễn văn do một quan chức cấp cao trong Đảng viết sẵn cho ông vì nó quá tập trung vào "đấu tranh giai cấp" nhưng lại quá yếu ớt về cải cách. "Anh hãy tìm một người nào đó viết lại nó đi," Đặng Tiểu Bình nói với Hồ Diệu Bang, một người ủng hộ ông hết mình, người mà sau này sẽ giữ chức Tổng bí thư Đảng Cộng sản Trung Quốc.

Ngày 1/12/1978, Hồ Diệu Bang cho mời Nguyễn Minh, một giáo sư giảng dạy tại một trường đào tạo cán bộ của Đảng Cộng sản, tới phòng nghỉ của mình ở một nhà khách quân đội và đề nghị Nguyễn Minh giúp soạn bài phát biểu mới. Nguyễn Minh giật nảy mình. Chỉ là một đảng viên cấp trung, Nguyễn Minh hết sức ngạc nhiên trước việc Hồ Diệu Bang tin cậy giao phó một nhiệm vụ quốc gia đại sự. Về sau Nguyễn Minh thừa nhận: "Tôi vẫn không dám chắc mình có thể viết được một bài diễn văn có sức tác động to lớn đang cần lúc đó hay không." Nguyễn Minh có rất ít thời gian để quyết định. Một bài phát biểu trọng đại như vậy thường đòi hỏi phải mất vài tháng mới hoàn thành xong. Nguyễn Minh chỉ có vài ngày.

Trong đầu Nguyễn Minh xuất hiện đầy các chủ đề có thể đề cập đến trong diễn văn của Đặng Tiểu Bình. Sau khi Mao Trạch Đông chết, bầu không khí trong nội bộ Đảng không còn sự nhất trí với nhiều tư tưởng đối nghịch nhau về đường lối, về dân chủ, về chính sách kinh tế và về cải cách. Nguyễn Minh đã có những lý tưởng riêng của mình về nơi Trung Quốc sẽ hướng tới, những lý tưởng mà ông đã ấp ủ từ khi mới trở thành một người đi theo Đảng Cộng sản vào những năm 1940. Trở về thời đó, khi mới chỉ còn là một cậu thanh niên ở Thượng Hải bất bình với sự cai trị vô lý của Tưởng Giới Thạch, Nguyễn Minh tham gia các cuộc họp của Đảng Cộng sản. Lúc đó Mao Trạch Đông đã nói về việc xây dựng nền dân chủ ở Trung Quốc mà Nguyễn Minh tin nó là một nền dân chủ giống như Lincoln và Roosevelt đã khẳng định. Ông tham gia sự nghiệp Cộng sản nhưng nền dân chủ mà ông tìm kiếm chưa

bao giờ trở thành giáo điều. Trung Quốc dưới thời Mao Trạch Đông trở thành một nền chuyên chính giáo điều. Dù vậy, Nguyễn Minh vẫn nuôi hi vọng về một đất nước Trung Quốc tự do hơn. Không biết Đặng Tiểu Bình có cảm nhận như vậy? Nguyễn Minh viết: "Tôi hơi chút bối rối vì thực sự không hiểu Đặng Tiểu Bình nghĩ như thế nào."

Ngày hôm sau, Đặng Tiểu Bình tự mình làm rõ những gì mình muốn. Ông gọi những người viết diễn văn mới của Hồ Diệu Bang, tất cả là 8 người, tới tòa nhà của chính phủ ở Bắc Kinh gần Quảng trường Thiên An Môn để nói qua quan điểm của mình. Nguyễn Minh nhận thấy Đặng Tiểu Bình đang ở trong một tâm trạng rất dễ bị kích động. Khi Đặng Tiểu Bình phác ra những nét chính bài phát biểu mà ông sẽ trình bày, Nguyễn Minh hiểu ra rằng Đặng Tiểu Bình có ý muốn chấm dứt sự khủng bố của những những người có đầu óc chuyên chế cũng như thách thức xuất phát từ việc gắn chặt Trung Quốc với tư tưởng cách mạng của Mao Trạch Đông. Đặng Tiểu Bình nói với họ: "Khi tất cả còn lo ngại không dám nói ra suy nghĩ thật của mình vì nỗi lo sợ cố hữu dai dẳng, chúng ta sẽ không thể đi đến những ý tưởng cao đẹp. Điều mà chúng ta nên lo sợ nhất chính là việc đại đa số quần chúng không dám nói thẳng nói thật. Vì vậy, để phát triển kinh tế, chúng ta cần phải có những cuộc bầu cử dân chủ, sự quản lý dân chủ và sự giám sát dân chủ."

Được tiếp cảm hứng, Nguyễn Minh và những nhà soạn thảo diễn văn khác đã hoàn thành bản dự thảo bài phát biểu trong 1 ngày. Nguyễn Minh thậm chí còn đưa thêm vào một số quan niệm của mình về việc cần phải mở rộng hơn về tư tưởng. Sau 3 lần chỉnh sửa nhanh, bài diễn văn đã sẵn sàng [1] . Ngày 13/12/1978, Đặng Tiểu Bình đứng trước các nhà lãnh đạo cấp cao của Đảng Cộng sản Trung Quốc, đọc bài diễn văn. Trung Quốc sẽ chẳng bao giờ có một điều tương tự xảy ra lần nữa.

Bài diễn văn của Đặng Tiểu Bình là một lời hiệu triệu thúc giục cải cách. Đặng Tiểu Bình khẳng định những gì Trung Quốc cần là một cái nhìn tươi mới về chính trị, hệ tư tưởng và trên hết thảy, về kinh tế. Ông nhấn mạnh với các nhà lãnh đạo của Đảng Cộng sản Trung Quốc rằng Đảng cần tập trung vào phát triển kinh tế và cải thiện đời sống của quần chúng nhân dân thay vì phí sức lực vào những tranh cãi chính trị vụn vặt và những xung đột tư tưởng vô nghĩa. Đã đến lúc phải đưa Trung Quốc đến với thế giới công nghiệp hóa. "Hãy can đảm tiến lên thay đổi địa vị lạc hậu của đất nước và biến Trung Quốc thành một nhà nước xã hội chủ nghĩa hùng mạnh và hiện đại," Đặng Tiểu Bình tuyên bố. Theo ông, để đạt được mục tiêu này, "nhiệm vụ quan trọng nhất" của Đảng là phải "giải phóng tư tưởng", vượt qua rào cản chính thống của ý thức hệ và cởi mở tiếp nhận những cách nghĩ mới có thể giúp ích cho đất nước. Đặng Tiểu Bình nói: "Để làm cách mạng và xây dựng chủ nghĩa xã hội, chúng ta cần phải có rất nhiều người mở đường, những người dám nghĩ, dám thăm dò những con đường mới và đưa ra những ý tưởng mới. Nếu không, chúng ta sẽ không thể giúp đất nước rũ bỏ đói nghèo, lạc hậu hay bắt kịp các nước tiên tiến vì Trung Quốc vẫn còn thua kém xa."

Sử dụng chính những ý tưởng của Mao Trạch Đông để củng cố cho lập luận của mình, Đặng Tiểu Bình đề xướng một sự cắt đứt cơ bản với lề lối cũ, cách tư duy cũ về chủ nghĩa cộng sản của Mao Trạch Đông. Ông khéo léo chỉ ra rằng học thuyết kinh tế mà Mao Trạch Đông theo đuổi là một thất bại đau đớn cho Trung Hoa. Suốt 30 năm, chính phủ đã theo đuổi chương trình kinh tế của Mao nhưng thành tựu phát triển của đất nước vẫn còn quá nhỏ bé. "Chúng ta cần phải học cách quản lý nền kinh tế bằng các phương tiện kinh tế," Đặng Tiểu Bình phát biểu trong bài diễn văn. Ông lập luận, nhân dân không thể được truyền cảm hứng hăng hái xây dựng một nền kinh tế phồn vinh chỉ với những khẩu hiệu hô hào chính trị. "Cách mạng xảy ra dựa trên nền tảng mưu cầu lợi ích vật chất," Đặng Tiểu Bình nói. "Sẽ là chuyện không

tưởng khi nhấn mạnh tinh thần hi sinh mà quên đi quyền lợi vật chất." Đặng Tiểu Bình lập luận, sự sùng bái của tư tưởng Mao Trạch Đông đối với chủ nghĩa bình quân là một sai lầm. Việc để cho những người xuất sắc hái thành quả lợi ích vật chất sẽ thúc đẩy tốc độ phát triển kinh tế diễn ra nhanh hơn. "Tôi cho rằng chúng ta nên cho phép một số vùng và doanh nghiệp, một số công nhân và nông dân được kiếm tiền và hưởng nhiều lợi ích sớm hơn những người khác, tùy vào mức độ làm việc chăm chỉ và sự đóng góp lớn hơn cho xã hội của họ," Đặng Tiểu Bình nói với các Đảng viên Đảng Cộng sản. "Điều này sẽ giúp cho toàn bộ nền kinh tế quốc gia dâng lên hết lớp sóng này đến lớp sóng khác và đem lại cho nhân dân sự ấm no thịnh vượng trong một giai đoạn khá ngắn." Điều cốt yếu là phải cởi bỏ các nút thắt của cơ chế kế hoạch hóa tập trung để phát huy tinh thần kinh doanh làm giàu của đất nước. Đặng Tiểu Bình nói: "Hãy cứ tưởng tượng ra của cải vật chất có thể được tạo thêm ra như thế nào nếu tất cả mọi người trong hàng trăm nghìn nhà máy và hàng triệu nhóm sản xuất của Trung Quốc cùng chú tâm công việc [2] ."

Bài diễn văn của Đặng Tiểu Bình là một trong những bước ngoặt quan trọng nhất của Phép màu. Đặng Tiểu Bình rõ ràng là nhà lãnh đạo mới của Trung Quốc. Trong hơn 10 năm tiếp theo, ông đã triển khai hàng loạt cải cách sâu rộng trái ngược rất nhiều với chương trình của Mao Trạch Đông. Đặng Tiểu Bình gọi hệ thống mới của mình là "chủ nghĩa xã hội mang màu sắc Trung Quốc". Nhiều người sau này cho rằng nó là chủ nghĩa tư bản thuần túy. Linh hồn đất nước Trung Quốc mới của Đặng Tiểu Bình được thể hiện qua khẩu hiệu của Đảng trong những năm 80: "Làm giàu là vinh quang".

Sự chuyển hướng từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung của Mao sang nền kinh tế theo định hướng thị trường là điều chưa từng có tiền lệ. Đặng Tiểu Bình đã truyền nguyên tắc tài chính và những động lực sáng tạo của thị

trường tự do vào một hệ thống kinh tế-chính trị Trung Quốc ở một mức độ mà chưa người anh em nào trong khối các nước XHCN sánh kịp. Các chính sách của Đặng Tiểu Bình đã biến đổi Trung Quốc thành một gã khổng lồ đang lên của nền kinh tế toàn cầu, thành một cường quốc đang lớn và trở thành đối thủ chính của Mỹ xét về tầm ảnh hưởng quốc tế. Tất cả chỉ mất có 20 năm. Những cải cách của Đặng Tiểu Bình đã cơ bản thay đổi cách thức nền kinh tế thế giới vận hành bằng cách biến Trung Quốc thành công xưởng sản xuất tất cả mọi thứ, từ máy vi tính cá nhân cho đến búp bê Barbie. Trong quá trình đó, Trung Quốc đã thách thức khả năng cạnh tranh của các nước công nghiệp hóa (kể cả Mỹ) nhiều hơn bất kỳ một nước mới nổi nào khác trong thế kỷ qua, hình thành nên một cuộc cạnh tranh toàn cầu về quyền kiểm soát thương mại, tài nguyên thiên nhiên và vốn đầu tư. Ở trong nước, những kết quả của công cuộc cải cách do Đặng Tiểu Bình khởi xướng cũng đã và đang gây ấn tượng không kém. 1,3 tỉ người Trung Quốc đã được chứng kiến một sự giàu có và cơ hội lớn hơn bất kỳ một thời kỳ nào khác trong lịch sử hiện đại của đất nước. Sự đi lên của Trung Quốc là kết quả có tác động làm thay đổi toàn cầu nhiều nhất của Phép màu.

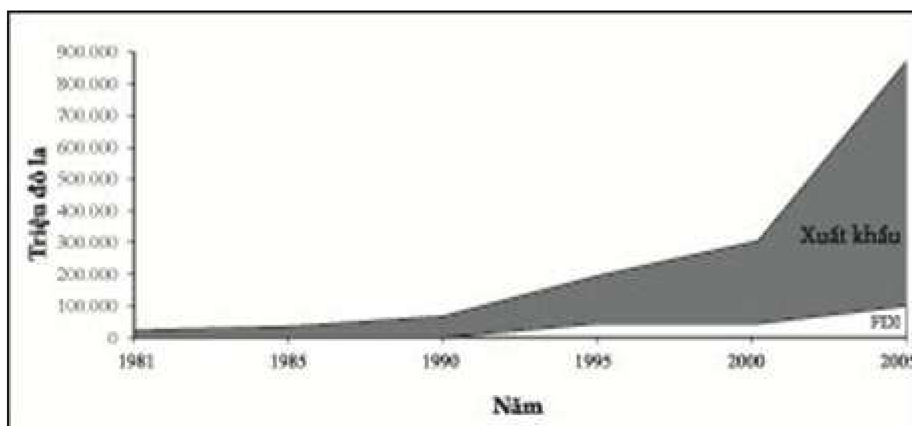
Không có một nhà lãnh đạo nào khác của Phép màu có ảnh hưởng lên quảng đại quần chúng nhân dân lớn hơn Đặng Tiểu Bình. Tính kiên trì và thiên tư chính trị của ông là điều không thể thiếu được đối với công cuộc tìm kiếm vị thế to lớn về kinh tế của Trung Quốc. Tuy vậy, nhìn bên ngoài, Đặng Tiểu Bình trông có vẻ như không phải là một người có đầu óc canh tân. Con gái của ông, Đặng Dung (Mao Mao **)** , mô tả Đặng Tiểu Bình là “một người nội tâm, ít nói” [3] . Ông được học hành trường lớp chính quy rất ít và tự xem mình không phải là một học giả. Có lần, Đặng Tiểu Bình kiêu hãnh khoe rằng ông chưa bao giờ chú tâm đến việc đọc tác phẩm “Tư bản luận” của Karl Marx [4] . Ngay cả lúc ở trên đỉnh cao quyền lực, ông cũng khiêm tốn tự hạ thấp mức độ ảnh hưởng của mình. “Tôi là người không mấy quan trọng,”

Đặng Tiểu Bình nói với một phóng viên năm 1980 [5] . Tuy nhiên, ông lại có kinh nghiệm trải rộng trên nhiều lĩnh vực, có tài quản lý và một trí nhớ phi thường. Mao Trạch Đông đã từng có lần gọi ông là "một bộ bách khoa toàn thư sống" [6] . Ông có thể rất nóng giận, cay nghiệt hay thẳng thừng, huỵch toẹt khi trình bày những quan điểm của mình. Lý Quang Diệu đã gọi Đặng Tiểu Bình là "một người chỉ cao mét rưỡi nhưng khổng lồ trong số những người khổng lồ" [7] .

Đặng Tiểu Bình có lẽ cũng khác biệt cơ bản với nhiều nhà kiến thiết quốc gia khác của châu Á. Xét ở nhiều phương diện, ông trông giống như một người theo chủ nghĩa Cộng sản đáng gờm mà cả Park Chung Hee lẫn Lý Quang Diệu đều cương quyết kháng cự lại. Tưởng Giới Thạch của Đài Loan đã đánh nhau với Đặng Tiểu Bình ngoài chiến trường trong suốt thời gian nội chiến Trung Quốc. Tuy nhiên, xét ở nhiều khía cạnh, Đặng không phải là không có điểm tương đồng với những nhân vật có quan điểm đối nghịch nói trên. Đặng Tiểu Bình nhiều nét là một nhà dân tộc chủ nghĩa quyết tâm đưa Trung Quốc tới chỗ phồn vinh, thịnh vượng trên thế giới. Để đạt được mục tiêu đó, giống như Park Chung Hee, Lý Quang Diệu và các nhà kỹ trị của Đài Loan, ông trở thành một người theo chủ nghĩa thực dụng sẵn sàng sửa đổi ý thức hệ tư tưởng cũ và áp dụng những chính sách mà có khả năng giúp giải quyết được vấn đề khó khăn rắc rối và cho ra được kết quả tốt. Ông bình luận: "Không quan trọng là mèo trắng hay mèo đen, miễn là nó bắt được chuột." [8] Do quan niệm này, Đặng Tiểu Bình đã bị vướng vào một cuộc đấu tranh về ý thức hệ tư tưởng giống như nhiều nhà vô địch khác của Phép màu, ngoại trừ có một điểm khác biệt là cuộc đấu tranh của ông diễn ra *ngay trong lòng chế độ của chính mình* . Ông tranh đấu với những Đảng viên Cộng sản cực đoan hơn trong chính quyền của mình trong quá trình thúc ép triển khai các chính sách mà họ cho là học thuyết đáng khinh miệt được sao chép từ những kẻ thù theo chủ nghĩa tư bản.

Xét về nhiều mặt, không phải tất cả các chính sách mà Đặng Tiểu Bình triển khai đều trái ngược với những chính sách mà các nhà lãnh đạo châu Á khác đã áp dụng. Đặng Tiểu Bình thành công trong việc đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh chóng bằng cách nối kết nền kinh tế Trung Quốc tới thị trường thế giới và nhờ đó, tận dụng được các sức mạnh của toàn cầu hóa. Gần như rất giống Hồng Kông và Singapore, Trung Quốc đã lợi dụng các xu thế thuê ngoài và chuyển dịch hoạt động sản xuất kinh doanh ra nước ngoài ngày càng tăng. Giá lao động rẻ và sự ổn định về chính trị là những nhân tố hấp dẫn không thể cưỡng lại được đối với các nhà đầu tư nước ngoài muốn tìm kiếm một môi trường chi phí thấp cho việc sản xuất cơ bản những loại hàng hóa tiêu dùng như đồ chơi và vải sợi. Giống như các nước láng giềng, Trung Quốc khởi động Phép màu của mình bằng xuất khẩu, đặc biệt là xuất khẩu sang Mỹ.

Trong một thời gian ngắn đáng kinh ngạc, Trung Quốc đã tự biến mình thành một lực lượng có sức mạnh kinh tế khủng khiếp, được xây dựng trên nền tảng đầu tư nước ngoài và xuất khẩu.



Nguồn: Ngân hàng Thế giới, Ngân hàng Phát triển châu Á

Mặt khác, câu chuyện của Trung Quốc đã chuyển mục tiêu chú ý của

Phép màu khỏi “mô hình châu Á”. Trong khi Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore và Đài Loan ứng dụng một số khía cạnh của mô hình mang đặc điểm nhà nước can thiệp vào nền kinh tế này thì “những kẻ đi sau” như Trung Quốc lại có khuynh hướng đạt được tăng trưởng nhanh giống với Hồng Kông hơn. Trung Quốc bước vào Phép màu bằng cách *loại bỏ* sự ảnh hưởng của nhà nước lên nền kinh tế thông qua việc phi tập trung hóa tiến trình ra quyết định kinh tế, hạn chế quyền lực của các nhà hoạch định, mở cửa đón đầu tư nước ngoài và cột chặt tương lai nền kinh tế của mình với thương mại quốc tế. Tuy nhiên, câu chuyện của Trung Quốc không có nghĩa là “mô hình châu Á” chẳng có liên quan gì. Đặng Tiểu Bình không phải là người lần đầu tiên *tạo ra* một cơ chế giống như trong trường hợp của Hàn Quốc, Đài Loan hay Singapore. Ông chỉ thay thế một cơ chế kinh tế tập trung quan liêu bao cấp hiện hành vốn hoạt động không hiệu quả bằng một cơ chế gắn kết nhiều hơn với thị trường. Câu chuyện của Trung Quốc đã giúp ta phân hạng theo thứ tự quan trọng từ cao xuống thấp các nguyên nhân tạo nên Phép màu. Hãy nhớ lại rằng chính sách công nghiệp theo phong cách của MITI là có sự kết hợp hành động của nhà nước với các lực lượng thị trường. Trong trường hợp của Trung Quốc và “những kẻ đi sau” khác, mức độ ảnh hưởng và can thiệp của nhà nước giảm đi càng mạnh, và họ tìm mọi cách có mặt trên đoàn tàu toàn cầu hóa trong nền kinh tế thị trường quốc tế – đó là chìa khóa chủ chốt của Phép màu.

Tuy vậy, sẽ thật sai lầm khi nghĩ rằng Đặng Tiểu Bình là người làm nên Phép màu Trung Quốc. Đúng là ông đã vẽ ra viễn cảnh và tạo động lực thúc đẩy cải cách. Nhưng đó là những ý niệm mơ hồ về kinh tế học và ông thường không tự mình hoạch định những chính sách cụ thể. Nhà kinh tế học Barry Naughton đã đi rất xa khi khẳng định rằng Đặng Tiểu Bình “chưa bao giờ nói được bất kỳ một điều gì độc đáo về kinh tế học hay chính sách kinh tế và hiếm khi thể hiện được bất kỳ một sự hiểu biết sâu sắc cụ thể về chức năng

của nền kinh tế” [9]. Các cuộc cải cách thường là do những cán bộ khác trong Đảng, thường ở cấp tỉnh hay cấp địa phương, đề xuất hoặc triển khai. Hai trong số những cấp phó có ảnh hưởng đến Đặng Tiểu Bình nhiều nhất là Triệu Tử Dương và Hồ Diệu Bang. Triệu Tử Dương, Tổng Bí thư Đảng Cộng sản Trung Quốc vào cuối những năm 80, có lẽ là nhà cải cách kinh tế kiên trì và sáng tạo nhất. Tầm ảnh hưởng của ông lên phong trào cải cách có lẽ chỉ thua Đặng Tiểu Bình. Khi còn là bí thư tỉnh Tứ Xuyên , Triệu Tử Dương là người sớm khởi xướng chủ trương phi tập thể hóa nông nghiệp và cải cách doanh nghiệp nhà nước. Ông hòa nhập với giới quốc tế tốt hơn hầu hết những đồng sự của mình. Là Đảng viên cấp cao duy nhất thừa nhận yêu thích môn thể thao đánh gôn trưởng giả, Triệu Tử Dương được cho là đã chơi gôn giống như cách ông tiếp cận cải cách. Đó là luôn luôn xoay người bạt banh gôn thật mạnh [10]. Phóng viên Harrison Salisbury tả Triệu Tử Dương là “một người thực dụng thẳng thắn, biết lẽ phải và nghiêm túc, một người có cách nhìn và nói chuyện giống như một vị chủ tịch hội đồng quản trị của một doanh nghiệp” [11]. Hồ Diệu Bang là một trong những người cổ súy tích cực nhất cho quyền tự do ngôn luận và cải cách chính trị. Ông có thiên hướng phát biểu ngẫu hứng và nổi tiếng với kiểu phản ứng theo cảm tính. Có lần Hồ Diệu Bang nói: “Tôi không phải là một người sắt đá. Tôi là một người tình cảm, là con người bằng xương bằng thịt.” Những câu nói của Hồ Diệu Bang thường khiến ông bị biến thành mục tiêu của các cuộc chỉ trích của phái bảo thủ. Năm 1984, ông khiến nhiều người nổi cáu khi đề nghị người Trung Quốc nên bỏ dùng đũa và thói quen gắp chung một đĩa. Hồ Diệu Bang kêu gọi: “Chúng ta nên dọn thêm dao, nĩa, mua thêm đĩa và ngồi quanh bàn, ăn những món ăn Trung Quốc theo phong cách Tây, tức là mỗi người có riêng một đĩa. Nhờ cách đó, chúng ta có thể tránh được nhiều bệnh truyền nhiễm.” [12] Trong số toàn bộ những nhà lãnh đạo hàng đầu Trung Quốc, ông có lẽ là người ít sùng kính di sản để lại của Mao Trạch Đông nhất. Khi được hỏi tư tưởng nào của

Mao Trạch Đông có thể hỗ trợ cho nỗ lực hiện đại hóa của Trung Quốc, ông được cho là đã trả lời: "Tôi nghĩ chẳng có cái nào." [13]

Dù nhận được sự sáng tạo và hậu thuẫn của những người đồng chí hướng như Triệu Tử Dương và Hồ Diệu Bang nhưng những nỗ lực cải cách của Đặng Tiểu Bình phải trải qua một thời kỳ rất lâu mới vận hành ổn định. Đôi khi, Đặng Tiểu Bình thúc ép các chương trình cải cách diễn ra hết sức gấp rút và táo bạo nhưng cũng có lúc ông trì hoãn, thậm chí là chặn đứng sự thay đổi. Nguyễn Minh nhận xét về Đặng Tiểu Bình: "Đôi lúc, ông ấy hành động với đầu óc rõ ràng nhưng cũng có khi ông ấy dường như là mụ mẫm, lái cỗ xe cải cách khổng lồ của Trung Quốc chạy lần quần tới lui." [14] Sự mâu thuẫn trước sau bất nhất có thể thấy rõ của Đặng Tiểu Bình xuất phát từ nguyên nhân liên minh cải cách của ông không ổn định. Dù Đặng Tiểu Bình đã tập hợp được một lực lượng đông đảo những người ủng hộ trong Đảng nhưng không phải ai cũng thống nhất cách thức thay đổi. Một số người lo ngại sự mở cửa của Trung Quốc sẽ tạo điều kiện cho những thế lực xấu xa, đồi bại lọt vào xã hội, đe dọa sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản. Nhiều người cho rằng Đặng Tiểu Bình đang dẫn dắt Trung Quốc đi theo đường lối khác. Vào năm 1985, Đặng Tiểu Bình thừa nhận: "Một số người lo ngại Trung Quốc sẽ trở thành tư bản. Chúng tôi không thể khẳng định một cách chắc chắn rằng họ lo ngại vô căn cứ." [15] Ông không thể phớt lờ những nhân tố bảo thủ trong Đảng; những tranh cãi nội bộ về chính sách và những cuộc đấu đá tranh giành quyền lực thường làm cho nhóm chủ trương cải cách của Đặng Tiểu Bình mệt mỏi, kiệt sức và làm chậm tốc độ cải cách. Tuy nhiên, có một yếu tố luôn luôn không đổi trong suốt toàn bộ tiến trình cải cách. Đó là, một khi Đặng Tiểu Bình đã đưa tầm ảnh hưởng của mình vào sau mỗi chính sách thì nhất định nó sẽ có hiệu lực. Naughton đã gọi Đặng Tiểu Bình là "cha đẻ chính trị của cải cách kinh tế". [16]

***

VÌ SAO MộT NGƯờI suốt đời theo chủ nghĩa Cộng sản như Đặng Tiểu Bình lại thay đổi nhiều chủ trương lớn của học thuyết Mao Trạch Đông và lái Trung Quốc đi theo hướng kinh tế thị trường? Đó là một trong những câu hỏi quan trọng nhất của Phép màu.

Bất kỳ một lý giải nào cũng bắt nguồn từ khởi điểm là hoàn cảnh khó khăn của Trung Quốc vào cuối thập niên 1970. Dưới thời Mao Trạch Đông, các nhà hoạch định Trung Quốc, giống như những người đồng chí ở Liên Xô, thích phát triển ngành công nghiệp nặng vốn tạo ra rất ít lợi ích trực tiếp cho người có thu nhập trung bình. Trong khoảng thời gian từ năm 1952 đến năm 1980, tổng sản lượng công nghiệp và nông nghiệp tăng 9 lần nhưng thu nhập cá nhân bình quân chỉ tăng có 2 lần. [17] Giống như ở Liên Xô, hàng hóa tiêu dùng luôn luôn khan hiếm. Trong giới lãnh đạo Trung Quốc đã có một suy nghĩ phổ biến rằng nền kinh tế đang bị khủng hoảng và nếu không có một hành động quyết liệt nào đó xảy ra nhằm cải thiện đời sống nhân dân thì sự tồn vong của chính chế độ cũng đứng trước rủi ro nguy hiểm. Đối với Đặng Tiểu Bình, cải cách là câu trả lời duy nhất, là con đường chắc chắn duy nhất để bảo vệ chế độ. Trong diễn văn tại Hội nghị Trung ương 3 khóa XI, ông nói: “Chúng ta đã không cải cách đúng lúc. Sự nghiệp xã hội chủ nghĩa của đất nước sẽ sụp đổ nếu chúng ta không thực hiện cải cách ngay bây giờ.” [18] Về mặt này, quan điểm của Đặng Tiểu Bình có nhiều nét tương tương đồng với Park Chung Hee, Lý Quang Diệu và Tưởng Giới Thạch: Tăng trưởng kinh tế trở thành công cụ chính để củng cố chế độ.

Đặng Tiểu Bình cũng tận dụng cải cách để gây dựng sự ủng hộ cho quan điểm của mình. Cuộc đấu tranh giành quyền lãnh đạo Trung Quốc của Đặng Tiểu Bình đã buộc ông phải xác định một lập trường tán thành cải cách nhằm

làm khác biệt bản thân mình với đối thủ chính là Hoa Quốc Phong. Được coi như là người đi đầu trong việc giữ gìn di sản của Mao Trạch Đông, Hoa Quốc Phong được xem như là người sẽ kế nhiệm Mao. Nếu Đặng Tiểu Bình muốn đánh đổ được Hoa Quốc Phong, ông cần phải vạch ra cho Trung Quốc một con đường khác. Ông đưa ra một viễn cảnh hấp dẫn về một quốc gia đầy sức sống về kinh tế và hùng mạnh hơn nhờ có một chương trình cải cách táo bạo. Đặng Tiểu Bình hiểu tình trạng kinh tế yếu ớt của Trung Quốc đã làm suy yếu dần thế lực của Hoa Quốc Phong và những đồng minh theo đường lối bảo thủ của Hoa. [19] Có ý kiến cho rằng, giống Park Chung Hee và trớ trêu thay cũng giống như Tưởng Giới Thạch khi họ sáng lập chế độ độc tài của mình tại Hàn Quốc và Đài Loan, Đặng Tiểu Bình kết nối quyền lực lãnh đạo của mình với tăng trưởng kinh tế và những tiến bộ trong mức sống. Nhà nghiên cứu chính trị Joseph Fewsmith bình luận: “Mức độ hợp pháp của tuyên bố do Đặng Tiểu Bình đưa ra, vì thế, dứt khoát tùy thuộc vào khả năng ‘thực hiện được lời hứa’ của ông. Vị thế của ông trong trật tự chính trị gần như đòi hỏi phải phá vỡ tiền lệ và tạo ra những tốc độ tăng trưởng nhanh.” [20]

Phép màu ở nơi khác cũng ảnh hưởng đến Đặng Tiểu Bình. Qua những chuyến viếng thăm các nước châu Á khác vào cuối những năm 70, Đặng Tiểu Bình đã nhận ra Trung Quốc đã tụt hậu xa như thế nào. Sau một lần đi thăm công ty sản xuất xe hơi Nissan của Nhật Bản vào năm 1978, ông thốt lên: “Hôm nay tôi đã biết được hiện đại hóa là như thế nào.” [21] Lúc ở Singapore, Đặng Tiểu Bình nói ông đã “phát hiện được cách đảo quốc này sử dụng tiền vốn nước ngoài như thế nào”. [22] Các nhà lãnh đạo Trung Quốc thường bị sốc trước sự tiến bộ nhanh chóng của các quốc gia láng giềng. Một cán bộ cấp cao Trung Quốc viết trong một bản tường thuật về chuyến đi tới Nhật Bản năm 1978 như sau: “Một chủ nhật, chúng tôi đi ra một con phố náo nhiệt. Trong tất cả những phụ nữ mà chúng tôi nhìn thấy, chưa có một người

nào mặc đồ giống nhau. Những nữ nhân viên tháp tùng chúng tôi cũng ăn mặc thay đổi mỗi ngày.” [23] Sự cách biệt đó làm Đặng Tiểu Bình khó chịu. Ông cảm thấy sự yếu kém của đất nước đã làm xấu hổ một nền văn minh vĩ đại như Trung Quốc. Ông đã nói với Tổng thống Zambia Kenneth Kaunda vào năm 1980 rằng: “Nếu chỉ nói chúng ta nghèo thôi là không đủ mà (phải thừa nhận rằng) thật sự là chúng ta rất nghèo. Hiện trạng đó thật quá bất tương xứng với vị thế nước lớn như hai nước của chúng ta.” [24] Đặng Tiểu Bình lo ngại đất nước mình sẽ vẫn mãi là một nạn nhân của các thế lực hung hãn bên ngoài như những gì đã xảy ra với thế kỷ cuối cùng của triều đình nhà Thanh già yếu, trừ phi Trung Quốc củng cố sức mạnh nền kinh tế của mình. “Sự tụt hậu sẽ khiến cho chúng ta dễ bị tổn thương trước những kẻ hay ức hiếp,” Đặng Tiểu Bình nói với Thủ tướng Nhật Masayoshi Ohira năm 1979. [25] Vì vậy, ông cho rằng cần phải thực hiện ngay một nhiệm vụ to lớn, cấp bách là mở rộng và hiện đại hóa nền kinh tế, nâng cao mức sống của quần chúng nhân dân Trung Quốc. Học theo triển vọng “tăng gấp đôi thu nhập” nổi tiếng của Nhật, Đặng Tiểu Bình thông qua một mục tiêu do Hồ Diệu Bang đề ra vào năm 1982 là tăng gấp bốn lần sản lượng công-nông nghiệp vào cuối thế kỷ 20. [26] Để đạt được mục tiêu đó, Đặng Tiểu Bình bị thuyết phục rằng Đảng không thể chỉ đơn giản sửa đổi qua loa hệ thống kinh tế hiện hành. Ông cho rằng Trung Quốc cần phải “tiến hành những cải cách lớn ở nhiều ngành nghề khác nhau của nền kinh tế về các mặt cơ cấu, tổ chức và công nghệ”. [27] Năm 1979, Đặng Tiểu Bình khẳng định công cuộc hiện đại hóa của Trung Quốc đòi hỏi “một cuộc cách mạng mới vĩ đại”. [28]

Phạm vi cải cách rộng lớn của Đặng Tiểu Bình đã khiến có quan điểm cho rằng ông vứt bỏ chủ nghĩa cộng sản để chạy theo chủ nghĩa tư bản ngày càng trở nên phổ biến nhưng thật ra không phải là như vậy. Nguyễn Minh đoan chắc rằng Đặng Tiểu Bình “đã tự xem mình là một học trò rất trung thành của Mác”. “Ông ấy cho rằng các chính sách của mình hoàn toàn khác biệt với chủ

nghĩa tư bản". [29] Đặng Tiểu Bình tin rằng ông đang sử dụng những công cụ của chủ nghĩa tư bản như công nghệ hiện đại, cách quản lý tập thể chuyên nghiệp và ngoại thương để củng cố nền kinh tế xã hội chủ nghĩa theo kiểu Trung Quốc. "Dĩ nhiên, chúng ta không muốn có chủ nghĩa tư bản nhưng chúng ta cũng không muốn bị nghèo khổ dưới xã hội chủ nghĩa," Đặng Tiểu Bình tuyên bố năm 1979. Ông tìm cách thuyết phục rằng một hệ thống xã hội chủ nghĩa được hiện đại hóa bằng những phương pháp thực hành chọn lọc kỹ lưỡng từ chủ nghĩa tư bản có thể tạo ra những kết quả thậm chí còn tốt hơn một hệ thống tư bản chủ nghĩa thuần túy. Đặng Tiểu Bình hi vọng hệ thống xã hội chủ nghĩa này sẽ mở đường cho Trung Quốc tiến tới chủ nghĩa cộng sản, điều vốn được xem là chỉ tồn tại trên lý thuyết. Tuân theo đúng lý luận của chủ nghĩa Mác vốn khẳng định một xã hội phải trải qua vài giai đoạn phát triển trước khi đạt tới chủ nghĩa cộng sản, Đặng Tiểu Bình cho rằng Trung Quốc đang ở giai đoạn đầu của chặng đường tiến tới chủ nghĩa cộng sản này. Tình trạng kém phát triển của nền kinh tế đòi hỏi Trung Quốc phải tuân theo nguyên tắc "hưởng theo năng lực". [30]

Điểm then chốt trong viễn cảnh kinh tế của Đặng Tiểu Bình là vai trò của thị trường. Những người có đầu óc bảo thủ xem nền kinh tế Cộng sản do nhà nước hoạch định và nền kinh tế theo hướng thị trường tự do là hai lực lượng đối kháng nhau. Đặng Tiểu Bình lại cho rằng nhiều yếu tố trong cả hai hệ thống này có thể hòa hợp được với nhau. Ông khẳng định "thật là sai lầm khi nuôi dưỡng một ý nghĩ cho rằng nền kinh tế thị trường chỉ tồn tại trong xã hội tư bản, rằng chỉ có duy nhất một nền kinh tế thị trường "tư bản chủ nghĩa". Tại sao chúng ta không thể phát triển một nền kinh tế thị trường dưới chế độ xã hội chủ nghĩa? Phát triển một nền kinh tế thị trường không có nghĩa là thực hành xây dựng tư bản chủ nghĩa". [31] Đặng Tiểu Bình hướng tới xây dựng một điều gì đó mới mẻ: một nền kinh tế có khả năng hòa hợp lý tưởng chủ nghĩa cộng sản với phương thức thị trường tự do. Nói với Đảng Cộng sản

Trung Quốc năm 1982, ông nhấn mạnh: "Chúng ta cần phải hợp nhất chân lý phổ quát trên toàn thế giới của chủ nghĩa Mác với thực tế cụ thể của Trung Quốc, cần tiên phong mở một con đường cho riêng chúng ta và xây dựng một nền xã hội chủ nghĩa mang màu sắc Trung Quốc." [32] Đặng Tiểu Bình bắt tay thực hiện một cuộc thử nghiệm vĩ đại, một cuộc thử nghiệm mà ngay tại thời điểm đó chỉ cho thấy một tương lai không chắc chắn.

***

NHữNG CảI CÁCH của Đặng Tiểu Bình không đến với ông một cách hoàn toàn bất ngờ. Những ý tưởng mà Đặng Tiểu Bình trình bày vào cuối những năm 1970 đã theo ông suốt vài chục năm. Chúng là kết quả của gần 60 năm trải nghiệm thực tế trong Đảng Cộng sản.

Đặng Tiểu Bình sinh ngày 21/8/1904 tại thôn Bài Phường, xã Hiệp Hưng, huyện Quảng An của tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền tây xa xôi của Trung Quốc. Người con gái tên Đặng Dung của ông đã mô tả vùng đất đó là chốn "khỉ ho cò gáy". Ngôi nhà của gia đình Đặng Tiểu Bình rất đơn sơ với tường gỗ, mái ngói. Gia đình ông nuôi ngỗng dữ để chúng canh nhà. [33] Dù vậy, Đặng Tiểu Bình vẫn được hưởng điều kiện sống sung sướng hơn hầu hết những người sống ở vùng nông thôn Trung Quốc. Cha của ông là một địa chủ nhỏ, người mà nhiều năm về sau đã cho thuê hết đất đai còn mình thì đi làm cho nhà nước. Đặng Tiểu Bình luôn luôn có đủ cái để ăn và có một chiếc giường ấm áp để ngủ. [34] Nhờ có khả năng tập trung vào việc học tập nên ông học hành xuất sắc. Lúc sống ở Trùng Khánh, tỉnh lỵ của Tứ Xuyên, cha Đặng Tiểu Bình đã để ý đến một mẩu quảng cáo trên báo về một trường học mới chuyên chuẩn bị cho học sinh Trung Quốc đi du học ở Pháp. Mục tiêu của chương trình là dạy cho thanh niên Trung Quốc những kỹ năng mới học hỏi từ phương Tây nhằm phục vụ cho công cuộc hiện đại hóa đất nước. Ông đã bảo

Đặng Tiểu Bình ghi danh theo học.

Sau khi tốt nghiệp vào năm 1920, Đặng Tiểu Bình sang Pháp du học trên một con tàu hơi nước, đặt chân đến Marseilles trong bộ dạng đầu đội mũ sọc dưa, chân đi giày mũi nhọn và bắt đầu theo học tại một ngôi trường ở Normandy. Tuy nhiên, sau một thời gian ngắn, tổ chức tài trợ cho chương trình du học này hết tiền. Đặng Tiểu Bình buộc phải bỏ dở việc học và đi tìm việc. [35] Công việc đầu tiên của ông là trong một xưởng cuộn thép của Tập đoàn Sắt thép Schneider & Cie khổng lồ của Pháp. Đặng Tiểu Bình có nhiệm vụ dùng kìm dài để kéo các tấm thép và thanh thép nóng đưa qua máy tại nhà xưởng thường nóng tới 37 ^{o} C . Vì lúc đó mới chỉ 16 tuổi nên Đặng Tiểu Bình không thể đảm đương nổi công việc nguy hiểm và nặng nhọc đến kiệt sức này. Chưa đầy một tháng, cậu bỏ việc. Đặng Dung viết, cha của bà "đã từng đích thân trải nghiệm cảnh ngộ khốn cùng của tầng lớp lao động". "Sự áp bức và bóc lột của giới tư bản, sự lăng mạ và đối xử thậm tệ của giới đốc công cùng cuộc sống khốn khổ đã khiến cho tâm hồn thơ ngây của ông bị sốc nặng nề". Về sau, Đặng Tiểu Bình cho biết ông "đã có cảm nhận đầu tiên về những điều xấu xa, độc ác của xã hội tư bản". [36]

Vài năm tiếp theo, Đặng Tiểu Bình hết làm công nhân đốt lò trên một đầu máy xe lửa đến làm phụ bếp và nhiều công việc linh tinh khác. [37] Ông cũng lắp ráp ủng không thấm nước trong một nhà máy cao sự [38] , kiểu công việc dây chuyền nhẹ mà các cuộc cải cách của Đặng Tiểu Bình về sau đã tạo ra cho hàng triệu người dân Trung Quốc. Dù vậy, ông vẫn không bao giờ có đủ tiền để quay trở lại trường học. "Người ta khó có thể sống được bằng tiền lương chứ đừng nói chi đến việc đến trường đi học," Đặng Tiểu Bình về sau hồi tưởng. "Vì vậy, tất cả những giấc mơ 'cứu vớt đất nước bằng phát triển công nghiệp', 'học hỏi một số kỹ năng' vân vân đó đều trở nên vô nghĩa". [39] Thay vào đó, tính ham học hỏi mở mang trí tuệ và lòng yêu nước của Đặng

Tiểu Bình đã kéo ông hướng tới chủ nghĩa cộng sản. Ông bắt đầu tham gia nhiều cuộc họp do những người theo chủ nghĩa cộng sản Pháp và Trung Quốc tổ chức. Vài thanh niên Trung Quốc trẻ sống tại Pháp thời đó sau này sẽ trở thành những nhà lãnh đạo cấp cao của phong trào Cộng sản Trung Quốc. Người nổi tiếng nhất trong số họ là Chu Ân Lai [40] , sau này là một thủ tướng được nể trọng đặc biệt dưới thời Mao Trạch Đông của Trung Quốc. Năm 1923, Đặng Tiểu Bình bắt đầu làm việc cùng Chu Ân Lai trong một tổ chức Cộng sản Trung Quốc hoạt động tại Paris. Cả hai ngày càng trở nên thân thiết. Đặng Tiểu Bình có lần nói: "Tôi luôn luôn xem ông ấy (Chu Ân Lai) như anh trai của mình." [41] Đặng Tiểu Bình làm việc trong một "văn phòng" chật chội của tổ chức Đảng, một phòng khách sạn nhỏ có hai chức năng vừa là chỗ làm việc vừa là nơi ở của Chu Ân Lai. Ông giúp biên tập và in ấn những bản sao tạp chí *Nguồn sáng đỏ* của tổ chức Đảng Cộng sản Trung Quốc tại Paris. Công việc này đã đem lại cho ông biệt danh "Tiến sĩ sao lục". Cuộc sống hết sức khó khăn, khắc nghiệt với Đặng Tiểu Bình. Vì quá túng thiếu nên ông thường không có đủ khả năng mua thêm được chút gì ngoài bánh mì hay mì sợi để tự cầm cự. Mua bánh sừng bò và sữa đã là một việc vung tay tiêu tiền thoải mái hết mức rồi. Thế nhưng, bất chấp thực tế gian khổ, niềm tin của ông vào cách mạng chỉ càng mạnh lên và ông đã chính thức gia nhập Đảng Cộng sản Trung Quốc vào năm 1924. [42]

Những năm tháng ở Pháp đã để lại một dấu ấn mãi mãi không phai lên con người Đặng Tiểu Bình. Ông vẫn giữ lại nhiều thói quen "trưởng giả" đã hình thành hồi ở đó như tình yêu đối với rượu và pho mát Pháp, đối với cà phê và bóng đá và dĩ nhiên là đối với cả bánh sừng bò. [43] Những trải nghiệm của Đặng Tiểu Bình ở Pháp cũng góp phần làm cho ông có một cách nhìn nhận khác về sự phát triển kinh tế của Trung Quốc và các mối quan hệ của nước này với thế giới bên ngoài. Những sự khác biệt này sẽ bộc lộ rõ ràng khi sự nghiệp của ông trong chính quyền Cộng sản đi lên.

Sau một thời gian ngắn học tập hạn chế ở Moscow, Đặng Tiểu Bình trở về Trung Quốc vào năm 1926 và tham gia vào mọi thời khắc định hình lịch sử thời kỳ đầu của Đảng Cộng sản Trung Quốc. Ông sống sót qua cuộc Vạn lý trường chinh khủng khiếp vào giữa những năm 1930 mà trong suốt thời kỳ đó lực lượng Đảng Cộng sản bị suy yếu đã vượt một chặng đường dài 9.600 km cực kỳ gian khổ xuyên nội địa Trung Quốc để rút lui trước Tưởng Giới Thạch hùng mạnh khi đó. Đặng Tiểu Bình đã chiến đấu chống quân Nhật trong Chiến tranh Thế giới thứ II và sau đó là cuộc nội chiến chống lại Quốc dân đảng của Tưởng Giới Thạch. Sau khi lực lượng Đảng Cộng sản giành được chiến thắng, ông trở thành một đảng viên cống hiến tận tụy cho các chính sách kinh tế khuynh tả của Mao Trạch Đông. Là một cán bộ công tác tại tỉnh nhà Tứ Xuyên quê nhà vào đầu thập niên 1950, Đặng Tiểu Bình đã theo đuổi chương trình cải cách ruộng đất của Đảng hăng hái đến nỗi ông thậm chí tước cả điền địa của chính gia đình mình. [44] Ông cũng ủng hộ chủ trương "Đại nhảy vọt" năm 1958 của Mao Trạch Đông. Đại phong trào tiêu biểu này của Mao Trạch Đông thúc ép nông dân phải tăng sản lượng thu hoạch vụ mùa và xây dựng những công ty công nghiệp qui mô nhỏ. Biểu tượng của "Đại nhảy vọt" là những lò luyện nhỏ dùng để sản xuất thép thô. Hàng trăm nghìn những lò luyện thép như thế này đã đột ngột mọc lên ở khắp vùng thôn quê. Các hợp tác xã khổng lồ, thường có hàng nghìn gia đình là thành viên, được hình thành ở khu vực nông thôn.

Tuy nhiên, phong trào "Đại nhảy vọt" đã có một kết cục thảm họa và là một bước ngoặt đối với Đặng Tiểu Bình. Sự sai lầm do chủ trương tập thể hóa, các chính sách nông nghiệp lầm lạc và khả năng hoạch định yếu kém từ trung ương đã dẫn đến hậu quả là sản lượng lương thực giảm mạnh. Đến cuối năm 1961, có khoảng 30 triệu người bị chết đói. Năm 1960, Mao Trạch Đông bừng tỉnh trước cuộc khủng hoảng và cho phép một nhóm nhỏ các nhà lãnh đạo, trong đó có Đặng Tiểu Bình vốn đang giữ chức Tổng bí thư Đảng Cộng

sản Trung Quốc khi đó, được bước vào và ngăn chặn thiệt hại. Khoảng cuối năm 1961, nhóm này đã soạn thảo nhiều chính sách mới lật ngược nhiều tập quán sản xuất quy mô lớn của “Đại nhảy vọt”. Những chính sách này tước bỏ nhiều quyền lực của các hợp tác xã, cho phép nông dân có quyền được gìn giữ, chăm bón ruộng đất tư, xóa bỏ chế độ phân chia lương bổng theo kiểu bình quân cào bằng trong các doanh nghiệp và hợp tác xã. [45]

Công cuộc “Đại nhảy vọt” có vẻ như đã tác động đến lối tư duy về kinh tế của Đặng Tiểu Bình. Khoảng đầu những năm 1960, ông đã trở nên ít lý thuyết hơn và thực tế hơn. Ông nhận ra rằng phát triển kinh tế không thể được tạo ra chỉ bằng sự hô hào chính trị và những niềm tin lý tưởng không có cơ sở. Trong một bài phát biểu vào tháng 7/1962, Đặng Tiểu Bình than phiền: “Chúng ta đã có quá nhiều phong trào, mỗi một nhiệm vụ lại phát động một phong trào. Có vẻ như là chúng chẳng đi đến thành công.” Ông lập luận, vì vậy, có lẽ nên tạm thời hủy bỏ một số phương thức quản lý Cộng sản truyền thống vì sự phát triển của nền kinh tế. “Hiện tại, có vẻ như cả công nghiệp lẫn nông nghiệp đều không thể tiến lên được nếu ban đầu không lùi lại một bước.” [46]

Những nỗ lực của Đặng Tiểu Bình đã giúp làm sống lại nền kinh tế của Trung Quốc vào giữa những năm 1960 nhưng cũng góp phần dẫn đến rạn nứt giữa ông với Mao Trạch Đông. Năm 1966, Mao Trạch Đông lại gây ra biến động tại Trung Quốc thông qua một đại phong trào khác: Cách mạng văn hóa. Mao cho rằng giới lãnh đạo của Đảng đã không thúc giục đất nước tiến về phía trước đủ nhanh để đạt tới một xã hội cộng sản. Ông tổ chức thanh niên Trung Quốc thành những đội gọi là Hồng vệ binh có nhiệm vụ đi truy lùng giới giáo viên, thành phần trí thức, cán bộ chính quyền và nhiều nhân vật có chức có quyền khác bị tình nghi là những phần tử tư sản tự do hủ hóa. Mao Trạch Đông cũng kiên quyết sử dụng phong trào này để củng cố quyền

lực của mình trong toàn Đảng. Những người mà Mao cho là đang vượt xa sự kiểm soát của mình sẽ trở thành mục tiêu chính trong cuộc cách mạng mới của Mao.

Đặng Tiểu Bình gần như đứng đầu trong danh sách ấy. Ông chịu sự tấn công của các thành phần cực đoan trong Đảng vì các chính sách kinh tế của ông sau "Đại nhảy vọt", trong đó có nỗ lực phi tập trung hóa nông nghiệp. Mao Trạch Đông khó chấp nhận vai trò hoạch định ngày càng độc lập của Đặng Tiểu Bình. Mao phàn nàn: "Đặng Tiểu Bình không bàn bạc, hỏi ý kiến tôi về bất cứ một điều gì. Tôi thực sự cảm thấy khó chịu khi bị đối xử giống như một bậc tiền bối thiên cổ." Trong một hội nghị của Đảng cuối năm 1966, Mao Trạch Đông lệnh cho Đặng Tiểu Bình phải "tự phê bình". Trước áp lực ghê gớm, Đặng Tiểu Bình buộc phải đầu hàng. Tự gọi mình là một "trí thức tiểu tư sản", ông thừa nhận trước Đảng rằng mình đại diện cho một lối tư duy "tư sản sai lầm". "Lời thú tội" của Đặng Tiểu Bình chỉ càng làm cho vấn đề thêm xấu đi. Năm 1967, lực lượng Hồng vệ binh đã tố cáo ông là một "tên đi theo đường lối tư bản" và tổ chức nhiều "đại hội đấu tố" tại nhà của ông ở Bắc Kinh. Trong một phiên "đấu tố", những tên Hồng vệ binh trẻ đã buộc Đặng Tiểu Bình phải quì gối trước chúng trong tư thế hai tay quặt cao về phía sau hay còn gọi là "tư thế đi máy bay". Đặng Tiểu Bình không xuất hiện trước công chúng trong suốt 6 năm. [47] Nhiều người đoán rằng ông đã chết. [48]

Đặng Tiểu Bình bị lưu đày trong nước. Năm 1969, sau 2 năm bị giam lỏng tại nhà mình, Đặng Tiểu Bình và vợ bị bí mật đưa ra khỏi Bắc Kinh và tiếp tục bị giam trong một gian nhà ở tỉnh nông thôn Giang Tây. Vài tiếng mỗi ngày, ông bị áp giải tới một trung tâm sửa chữa máy kéo gần đó và bị ép phải lao động. Tuy nhiên, sự nghiệp chính trị của Đặng Tiểu Bình còn lâu mới chấm dứt. Sau khi nhận ra cuộc Đại cách mạng văn hóa của mình đã làm

cho Trung Quốc rơi vào cảnh hỗn loạn, Mao Trạch Đông lại cần đến chuyên môn quản lý hành chính của Đặng Tiểu Bình. Năm 1973, Mao Trạch Đông cho mời ông quay trở lại Bắc Kinh. Đặng Tiểu Bình được phục hồi toàn bộ quyền lực cũ của mình và được công nhận là người có thể kế nhiệm Mao Trạch Đông. [49]

Đặng Tiểu Bình cũng tái khởi động nỗ lực xây dựng lại nền kinh tế Trung Quốc. Tháng 3/1975, ông nói với các bí thư Đảng bộ rằng "mối quan tâm toàn diện của đất nước chúng ta" là "xây dựng một hệ thống kinh tế và công nghiệp khá toàn diện và độc lập vào năm 1980", "biến Trung Quốc thành một nước xã hội chủ nghĩa hùng mạnh với nền nông nghiệp, công nghiệp, quốc phòng, khoa học và công nghệ hiện đại vào cuối thế kỷ 20 này". Ông chỉ trích nỗi quan tâm ám ảnh của Đảng đối với chính trị mà bỏ bê nền kinh tế. "Tôi đã nghe nói một số đồng chí ngày nay chỉ dám làm cách mạng nhưng không dám xúc tiến sản xuất," Đặng Tiểu Bình phàn nàn. "Điều này là hết sức sai lầm." [50]

Đặng Tiểu Bình đã đi quá xa. Mao Trạch Đông một lần nữa lại đặt câu hỏi nghi ngờ động cơ cách mạng của ông trong khi thanh thế ngày càng tăng của họ Đặng làm cho những phần tử cực đoan do vợ của Mao Trạch Đông là Giang Thanh dẫn đầu cảm thấy khó chịu. Giang Thanh đã gọi Đặng Tiểu Bình là " tên đầu sỏ chống phá cách mạng cáo già". Sau khi các cuộc biểu tình nổ ra vào tháng 4/1976 tại Quảng trường Thiên An Môn, Giang Thanh và bè lũ đã đổ hết mọi tội lỗi lên Đặng Tiểu Bình. Mao Trạch Đông ra lệnh cho Đảng tước bỏ mọi chức vị của Đặng. Tuy nhiên, lần này, Đặng Tiểu Bình đã chuẩn bị trước. Ông bí mật bay tới Quảng Châu, nơi ông được những người ủng hộ tại địa phương che chở, bảo vệ. Những ngày tháng này thật khó khăn đối với một người đã lớn tuổi như Đặng Tiểu Bình. Có một lần, những đồng minh ủng hộ ông đã phải giấu ông trong một xe bò chở thóc ẩm thấp và

bịt bùng nhằm giữ cho ông không bị lộ trong khi chạy xuyên qua tỉnh Quảng Đông. [51]

Sự lận đận của Đặng Tiểu Bình chỉ chấm dứt sau khi Mao Trạch Đông chết vào tháng 9/1976. Tổng Bí thư kế nhiệm là Hoa Quốc Phong bắt giữ Giang Thanh và bè lũ của người đàn bà này. Các thành viên trong Đảng đòi hỏi phải phục hồi quyền lực cho Đặng Tiểu Bình. Tháng 8/1977, ông được phục chức là nhân vật đứng hàng thứ 3 trong chính phủ. Qua vài năm tiếp theo, Đặng Tiểu Bình khôn ngoan hơn Hoa Quốc Phong trong việc đưa những người ủng hộ mình vào các vị trí chủ chốt trong Đảng và chính phủ. [52] Cuối năm 1978, liên minh cải cách của Đặng Tiểu Bình đã sẵn sàng thay đổi Trung Quốc và kinh tế thế giới.

***

TRONG KHI ĐẶNG TIểU BÌNH xác lập lại quyền lực của mình tại Bắc Kinh thì nhân dân Trung Quốc đã phát động một công cuộc cải cách mà không cần có ông. Mùa đông năm 1978, một bí thư Đảng ủy ở tỉnh An Huy thuộc miền đông Trung Quốc đã đi thăm nông dân xã Sơn Nam, một trong những vùng nghèo đói nhất nước. Những nông dân đói ăn này đã nói với vị bí thư rằng họ muốn quay trở về “những cách thức cũ” tức là sản xuất nông nghiệp theo hộ gia đình độc lập. Họ đã chán ngấy và mệt mỏi với những hợp tác xã khổng lồ mà trong đó nông dân phải đau khổ chịu đựng sự can thiệp liên miên về chính trị và có rất ít hi vọng được cải thiện đời sống. Mô hình hợp tác xã về cơ bản đã thất bại. Một nghiên cứu năm 1980 cho thấy đúng ¼ nông dân Trung Quốc có thu nhập tính theo đầu người hàng năm chỉ ở mức 33 USD ít ỏi. Nông dân thất vọng.

Vị bí thư Đảng ủy địa phương không biết làm cách nào trả lời những đòi hỏi của nông dân nên không nói gì. Nông dân hiểu thái độ im lặng của ông

này là một sự chấp thuận ngầm nên họ bắt tay vào việc giải thể hợp tác xã của mình. Các nhà lãnh đạo sản xuất chia thửa cho mỗi nông dân trưởng thành và cho phép họ được canh tác độc lập trên thửa ruộng đã chia. Đổi lại, tất cả các nông dân phải có nghĩa vụ đóng góp một phần lúa mì mà họ đã sản xuất được cho hợp tác xã. Nông dân nào thu hoạch được nhiều hơn định mức đóng góp bắt buộc đó có quyền bán hoặc giữ lại phần dôi dư để ăn.

Phương thức sản xuất này tại Trung Quốc được gọi là "khoán hộ", một cách gọi lạ thường để chỉ sản xuất nông nghiệp hộ gia đình. Theo phương thức này, đất đai vẫn do nhà nước sở hữu. Tuy nhiên, phương thức "khoán hộ" cho phép nông dân có quyền tự do nhiều hơn và quan trọng nhất là có nhiều động lực kích thích lao động hơn là mô hình hợp tác xã hoạt động theo kiểu bình quân chủ nghĩa. Mỗi nông dân được phép cày cấy trồng trọt ở một thửa ruộng đã phân chia cho mình. Nhà nước sau đó bước vào dàn xếp hợp đồng với nông dân mà theo đó, nhà nước mua một phần đã đặt nhất định trong sản lượng làm ra của nông dân với một mức giá cố định. Đối với bất kỳ một phần dôi dư nào nông dân trồng được, họ được quyền giữ lại. Phương thức khoán hộ đã gây nhiều tranh cãi vào thời đó. Chính Mao Trạch Đông đã cấm điều này. Lo sợ bị trừng phạt, nông dân ở xã Sơn Nam cố gắng giữ bí mật các cuộc cải cách của mình nhưng chắc chắn cũng có người nói lộ ra ngoài. Chỉ trong vài tháng, phương thức sản xuất này đã lan khắp các xã của huyện Phì Tây và sang các huyện bên cạnh. Không được sự cho phép rõ ràng của chính quyền, những người nông dân biết rằng họ đang thực hiện một việc mạo hiểm lớn. Tại huyện Phượng Dương lân cận, 18 hộ gia đình của Đội sản xuất thôn Tiểu Cương đã cùng thề trước khi áp dụng phương thức khoán hộ rằng họ "sẽ nuôi con cái của những cán bộ trong làng cho đến khi chúng được 18 tuổi" nếu bất kỳ một cán bộ nào "gặp họa". Các nông dân đã thảo lời hứa này trong một văn kiện chính thức và điểm chỉ vào đó. [53]

May mắn thay cho những nông dân bạo gan của tỉnh An Huy, nhà lãnh đạo của tỉnh này, Bí thư Đảng ủy Vạn Lý, là một trong những nhà cải cách kinh tế tích cực và cởi mở nhất Trung Quốc. Là một người tận tụy với Đặng Tiểu Bình và được Đặng Tiểu Bình che chở, Vạn Lý đặc biệt nhạy cảm với sự đói nghèo của Trung Quốc. Ông đã từng trải qua vài ngày sống cùng với công nhân xe đẩy rác, những người làm một công việc mà chẳng ai thèm muốn là thu gom rác thải sinh hoạt của thành phố, nhằm mục đích hiểu hơn về đời sống của người nghèo. [54] Sự thấu hiểu này của Vạn Lý khiến ông không có một đồng minh ủng hộ nào trong các hợp tác xã, cái mà ông gọi là "những trại lao động". Ông đã thử nghiệm cải cách nông nghiệp để ngăn chặn thảm họa nhân đạo đang lù lù hiện ra. Một trận hạn hán dữ dội đã xảy ra tại An Huy và nhiều vùng khác ở miền trung Trung Quốc vào năm 1978. Tình trạng khủng khiếp mà nó gây ra đã khiến cho Vạn Lý càng ngả về chiều hướng thực hiện sáng kiến. [55] Khi các quan chức trong Đảng than phiền với ông về sự lan rộng của phương thức khoán hộ ở tỉnh An Huy, Vạn Lý đứng đằng sau nông dân, ủng hộ họ và chuyển quyết định tán thành của mình cho các cán bộ ở huyện Phì Tây tiếp tục thực hiện phương thức mới.

Ông đã chọc vào tổ ong. Vạn Lý đối mặt với sự phản đối giận dữ của những người bảo thủ vốn cho rằng ông đang phá hoại di sản của Mao Trạch Đông và phá hoại chính chủ nghĩa cộng sản. Tháng 12/1978, Bắc Kinh triệt để cấm phương thức khoán hộ. Phe phản đối cải cách của An Huy cố tìm cách viết một bài đăng trên lên trang nhất của tờ *Nhân dân Nhật báo* tháng 3 năm sau với nội dung cảnh báo phương thức khoán hộ sẽ "làm giảm sút sự nhiệt tình, cản trở sản xuất và ảnh hưởng nghiêm trọng sự nghiệp hiện đại hóa nông nghiệp". [56] Như Vạn Lý diễn tả thì "cuộc chiến rất hăng". Dù vậy, ông vẫn không chùn bước, sử dụng những lý lẽ tương tự như Đặng Tiểu Bình để làm cơ sở lập luận cho mình. "Bất kỳ một phương pháp nào có thể huy động được sự hăng hái nhiệt tình của quần chúng nhân dân thì cũng đều chấp

nhận được," Vạn Lý nói sau khi đi thăm huyện Phượng Dương tháng 1/1979. "Bất cứ thứ gì có thể gia tăng sản xuất, tạo ra sự đóng góp nhiều hơn cho nhà nước… nâng cao thu nhập của quần chúng nhân dân, cải thiện mức sống của họ thì cũng đều là phương pháp tốt… Thật vậy, sản xuất nông nghiệp cá thể chẳng phải điều gì đáng ồn ào." [57] Sự bền bỉ và thách thức của Vạn Lý đã biến ông trở thành một nhân vật nổi tiếng đối với nông dân tỉnh An Huy. Ở địa phương này đã xuất hiện một câu vần vè: "Ăn cơm là ý của anh. Vạn Lý là người của anh". [58]

Bắc Kinh không đặt ra bất kỳ một giới hạn nào về việc Vạn Lý có thể đi bao xa. Đặng Tiểu Bình thông cảm với sự nghiệp của Vạn Lý. Những cuộc cải cách tại An Huy gần khớp với ý tưởng thúc đẩy phát triển kinh tế bằng cách khuyến khích vật chất của Đặng Tiểu Bình. Tuy nhiên, Đặng Tiểu Bình vẫn thận trọng, nhận thức được bản chất mồi lửa của vấn đề và lo ngại về một phản ứng chính trị dữ dội chống lại liên minh vẫn còn non yếu của ông. Dù vậy, Đặng Tiểu Bình vẫn không ngăn chặn những nỗ lực của Vạn Lý. Ông để Vạn Lý đơn thương độc mã thử thách thời thế chính trị. [59]

Trong khi đó, Vạn Lý đã phát động một chiến dịch nỗ lực vận động hành lang để thúc đẩy trung ương ngả về cách nghĩ của mình. Giữa năm 1979, một quan chức của tỉnh An Huy tên là Quách Sùng Ý, đã được cử đến Bắc Kinh để trình báo cáo rằng những khu vực áp dụng phương thức khoán hộ đã tăng sản lượng ngũ cốc gấp 1,5 lần chỉ trong vòng 1 năm. Tuy nhiên, những cuộc cải cách của tỉnh An Huy gây tranh cãi nhiều đến nỗi nhiều quan chức của Bắc Kinh thậm chí lo sợ không dám gặp Quách Sùng Ý. Bản báo cáo cuối cùng đến tay Hồ Diệu Bang, người đã ấn tượng đến nỗi viết vào mặt sau của văn bản thể hiện sự tán thành cá nhân đối với cuộc thử nghiệm cải cách. Đó là sự phê chuẩn cụ thể đầu tiên từ Bắc Kinh.

Những ý kiến chống đối mất đi một cách chậm chạp. Tháng 3/1980, Vạn Lý gặp Đặng Tiểu Bình và cố gắng thuyết phục vị lãnh đạo ở trung ương về các cuộc cải cách của mình. Công khai bày tỏ sự hài lòng, Đặng Tiểu Bình đã cất nhắc Vạn Lý lên làm phó thủ tướng và giao cho Vạn Lý chịu trách nhiệm về chính sách nông nghiệp quốc gia sau đó một tháng. Cuối cùng, vào tháng 5, Đặng Tiểu Bình tán thành phương thức sản xuất nông nghiệp theo kiểu khoán hộ. [60] Nhắc đến những thử nghiệm cụ thể tại An Huy, ông đã nói với các nhà lãnh đạo Đảng rằng phương thức khoán hộ đã "chứng tỏ khá hiệu quả và thay đổi mọi thứ nhanh chóng theo chiều hướng tốt đẹp hơn". Đặng Tiểu Bình thậm chí còn bác lại những lời chỉ trích cho rằng phương thức này là một bước thụt lùi đối với chủ nghĩa xã hội. Ông nói: "Một số đồng chí đang lo lắng phương thức này có thể tác động bất lợi cho nền kinh tế tập thể. Tôi cho rằng sự lo ngại đó là không có cơ sở." Đặng Tiểu Bình lập luận, nông nghiệp cần phải được củng cố mạnh lên để chủ nghĩa xã hội của Trung Quốc có thể tiến lên phía trước". "Có một điều chắc chắn là chừng nào sản xuất còn mở rộng… thì những hình thái tập thể hóa thấp hơn ở nông thôn sẽ phát triển thành những hình thái cao hơn và nền kinh tế tập thể sẽ đạt được một cơ sở vững chắc hơn," Đặng Tiểu Bình nói. "Nhiệm vụ chính bây giờ là mở rộng các lực lượng sản xuất để từ đó tạo điều kiện cho sự tập thể hóa phát triển xa hơn." [61]

Nhờ có ủng hộ của Đặng Tiểu Bình, chính quyền trung ương đã ban hành một văn bản cho phép khoán hộ vào tháng 1/1982. Đó là một bước ngoặt. Sáu tháng sau, gần ¾ các đội sản xuất ở nông thôn của Trung Quốc đã triển khai phương thức sản xuất này. [62] Sản xuất nông nghiệp tăng. Đặng Tiểu Bình và Vạn Lý đã chỉ đạo vấn đề này trong vài năm để xóa bỏ những tồn dư của mô hình hợp tác xã của Mao Trạch Đông, cải thiện kinh tế nông thôn và đời sống của tầng lớp nông dân vốn phải chịu đựng từ rất lâu. Cuối năm 1983, Vạn Lý phát biểu trong một hội nghị lao động rằng phương thức khoán hộ "không

đơn giản chỉ là một phương pháp thiết thực giải quyết vấn đề cơm no áo ấm cho người dân mà còn là một công cuộc cải cách có tầm quan trọng cơ bản liên quan đến toàn bộ hệ thống kinh tế nông thôn, là một điều vô cùng hệ trọng đối với công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội mang màu sắc Trung Quốc". [63] Đó là bước khởi đầu cho sự chuyển mình biến đổi của Trung Quốc.

***

CÁC CUộC CảI CÁCH ở vùng nông thôn về bản chất là ngoạn mục nhưng chỉ đưa Trung Quốc tiến xa được tới đó. Để thực sự hiện đại hóa đất nước nhanh chóng, Đặng Tiểu Bình cần có 2 yếu tố quyết định là tiền và công nghệ. Trung Quốc chẳng có thứ nào trong cả 2 nhân tố trên. Vì vậy, kỳ lạ thay, Trung Quốc của Đặng Tiểu Bình với 1 tỉ dân cũng đối mặt với một vấn đề khó khăn tương tự như Singapore chỉ có 2 triệu dân của Lý Quang Diệu. Cách giải quyết của Đặng Tiểu Bình cũng giống như của Lý Quang Diệu. Ông quay sang nền kinh tế toàn cầu, hút về cho mình kiến thức và sự giàu có của phương Tây. "Trung Quốc đã đóng góp cho thế giới giảm dần qua các thời kỳ," năm 1978 Đặng Tiểu Bình cho biết. "Giờ là lúc để chúng ta phải học hỏi từ các nước phát triển."

Đặng Tiểu Bình chủ trương mở cửa ra thế giới bên ngoài rộng hơn so với những gì một đất nước Trung Quốc ẩn dật đã cho phép thực hiện trong nhiều thế kỷ trước. Ông trách chính sự bài ngoại của Mao Trạch Đông đã kìm giữ Trung Quốc sa lầy trong vũng bùn của đói nghèo. "Trong một khoảng thời gian nhất định, chuyện học hỏi khoa học và công nghệ hiện đại của các nước phát triển bị chỉ trích là 'sùng bái mù quáng những thứ ngoại lai'," Đặng Tiểu Bình nói. "Chúng ta cần phải hiểu rằng lập luận này ngu xuẩn như thế nào… Trung Quốc không thể phát triển bằng cách đóng cửa." [64] Đặng Tiểu Bình

cho rằng nếu Trung Quốc vẫn tiếp tục cô lập mình thì đất nước này sẽ không bao giờ bắt kịp các nước công nghiệp. “Thế giới đang tiến về phía trước. Nếu chúng ta không phát triển công nghệ của mình thì chúng ta sẽ không bắt kịp các nước phát triển chứ đừng nói đến chuyện vượt qua được họ. Chúng ta sẽ bò lê ở phía sau với một tốc độ chậm như rùa,” Đặng Tiểu Bình giáo huấn cho các cán bộ Đảng viên Trung Quốc vào tháng 9/1978. [65]

Giống như Lý Quang Diệu, Đặng Tiểu Bình cũng quá nôn nóng đến nỗi không thể chờ các doanh nghiệp của riêng Trung Quốc tự tái sinh. Ông cũng đi theo con đường tương tự như Lý Quang Diệu: chào đón đầu tư nước ngoài. Cách nghĩ này là cấp tiến, gần như dị thường, ở Trung Quốc vào thập niên 1970. Đi cùng với đầu tư nước ngoài là những tư tưởng tư sản nguy hiểm và những nhà tư bản bóc lột. Đặng Tiểu Bình cho rằng rủi ro này đáng chấp nhận. Nguồn vốn toàn cầu có thể tài trợ cho phát triển của Trung Quốc, mang lại những công nghệ và bí quyết quản lý mới mà qua đó Trung Quốc có thể xây dựng thêm nhiều ngành công nghiệp cạnh tranh hơn, hiện đại hơn.

Xét khía cạnh đầu tư nước ngoài, Đặng Tiểu Bình bị ảnh hưởng bởi Những con hổ châu Á. Sau chuyến thăm Singapore năm 1979, Đặng Tiểu Bình đã trình bày trước một hội nghị Đảng Cộng sản Trung Quốc về việc đầu tư nước ngoài đã đem lại lương cao cho công nhân và thu nhập lớn hơn cho chính phủ Singapore như thế nào, kích thích tổng thể nền kinh tế của đảo quốc sư tử phát triển ra sao. “Theo tôi, khi nghiên cứu tìm hiểu về các vấn đề kinh tế và tài chính, chúng ta nên tập trung vào và tận dụng ý kiến của giới chuyên môn trong việc sử dụng vốn nước ngoài,” Đặng Tiểu Bình nói với các cán bộ Đảng viên. “Nếu chúng ta không làm điều đó thì quả thật là một điều đáng tiếc lớn.” Thêm một lần nữa xé một trang trong kế hoạch của Lý Quang Diệu, Đặng Tiểu Bình muốn Trung Quốc nhảy vào thế giới cạnh tranh thu hút vốn ngoại tệ ngày càng gay gắt giữa các quốc gia châu Á bằng cách làm

cho bản thân mình càng hấp dẫn các nhà đầu tư càng tốt. Ông nói: "Các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào đây để kiếm lợi nhuận. Vì vậy, chúng ta cần phải đảm bảo rằng họ có thể kiếm được lợi nhuận tại Trung Quốc nhiều hơn khi họ đầu tư tại các quốc gia khác." [66]

Để chính sách của mình thành công, Đặng Tiểu Bình cần tranh thủ Mỹ, nền kinh tế lớn nhất thế giới đồng thời là nguồn công nghệ tiên tiến chủ chốt. Trung Quốc không thể phát triển lớn mạnh nếu không tiếp cận thị trường Mỹ và tiền vốn của các công ty Mỹ. Quan hệ giữa hai nước đã cải thiện kể từ sau chuyến viếng thăm bất ngờ của Tổng thống Mỹ Richad Nixon đến Bắc Kinh vào năm 1972. Đặng Tiểu Bình đã bình thường hóa quan hệ với Mỹ vào tháng 1/1979. Sau đó, cũng trong cùng tháng này, ông công du sang Mỹ như một phần trong cuộc tấn công quyết định nhằm tái tạo hình ảnh quyến rũ về Trung Quốc trong con mắt thận trọng của Mỹ vốn vẫn đang dồn hết sức cho Chiến tranh lạnh. Tại Texas, ông dùng bữa chính với sườn nướng, tham dự một cuộc đua tài của những người chăn bò và nhận được một tràng hò reo hoan hô của đám đông khi Đặng Tiểu Bình nhỏ bé đội một chiếc mũ cao bồi rộng ngoại cỡ. Tạp chí *Newsweek* của Mỹ bình luận: "Đôi khi, Đặng Tiểu Bình hành động như thể ông đang chạy đua tranh cử giành một ghế trong nội các." Chính quyền Carter cũng nhiệt tình tỏ lòng cảm kích không kém. Tổng thống Mỹ đã nghênh tiếp Đặng Tiểu Bình tại một lễ hội ở Trung tâm Kennedy tại Washington mà qua đó có các tiết mục biểu diễn của John Denver, của Dàn hợp xướng Thiếu nhi Quốc gia (hát bằng tiếng Trung Quốc), và đặc biệt là của nhóm biểu diễn bóng rổ tạp kĩ Harlem Globetrotters, tiết mục làm Đặng Tiểu Bình vô cùng thích thú. Tuy nhiên, điểm nổi bật thật sự trong chuyến đi của Đặng Tiểu Bình là cuộc gặp gỡ với Carter tại Nhà Trắng. Vừa bập bập điếu thuốc lá hiệu Gấu trúc ưa thích của mình, ông vừa khéo léo bàn về những vấn đề nhạy cảm để tháo ngòi nổ căng thẳng có thể xảy ra. Khi Carter dồn ép Đặng Tiểu Bình đến những quan ngại

về nhân quyền liên quan đến việc Trung Quốc hạn chế không cho người dân di cư ra nước ngoài, Đặng Tiểu Bình đã nói đùa rằng đất nước Trung Quốc hùng mạnh với 1 tỉ dân có thể "gửi cho Ngài 10 triệu dân nhập cư ngay lập tức". (Carter lịch sự từ chối lời đề nghị này). Sau cuộc gặp, khi đi bộ cùng Đặng Tiểu Bình ra chiếc limousine của mình, Carter sôi nổi khẳng định cuộc gặp cấp cao này là "một trong những sự kiện quan trọng nhất trong lịch sử của đất nước chúng tôi". [67]

Đặng Tiểu Bình đã bắt trúng Carter vào đúng thời điểm. Một số nhà hoạch định chính sách tại Washington hi vọng quan hệ mọi mặt giữa Trung Quốc và Mỹ có thể làm trầm trọng sự rạn nứt giữa Liên Xô và Trung Quốc, có lợi cho Mỹ trong cuộc chiến toàn cầu chống lại Moscow. Đầu năm 1980, Mỹ tặng cho Trung Quốc quy chế tối huệ quốc. Bước đi này là một khúc ngoặt trọng đại. Nếu không có được sự ưu tiên tiếp cận vào thị trường tiêu thụ khổng lồ của Mỹ thì ắt hẳn bất kỳ nỗ lực nào của Trung Quốc trong việc thu hút đầu tư nước ngoài và phát triển khu vực xuất khẩu hiện đại cũng sẽ trở nên bất khả thi. Quan hệ mới của Đặng Tiểu Bình với Mỹ đã cho phép Trung Quốc áp dụng mô hình tăng trưởng dựa vào xuất khẩu vốn trước đó đã rất thành công tại Nhật Bản và những Con hổ châu Á.

Phần khó khăn tiếp theo: Làm sao đất nước Trung Quốc theo chế độ Cộng sản, thù địch quá lâu với thế giới tư bản có thể thuyết phục được các công ty nước ngoài đầu tư vào mình? Một lần nữa, giải pháp xuất hiện không phải từ giới chức quan liêu ở Bắc Kinh mà từ các tỉnh. Mùa thu năm 1978, Diệp Phi, Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải, đã gặp gỡ các cán bộ của Công ty Hải hành tàu hơi nước của thương nhân Trung Hoa (China Merchant's Steam Navigation - CMSN) tại Hồng Kông. Đây là công ty do chính phủ Trung Quốc sở hữu nhưng đặt tại Hồng Kông. Diệp Phi vừa mới trở về từ một chuyến đi công tác nước ngoài trước đó và đã nghe nói về khái niệm "khu

chế xuất" (EPZ) giống như những cái mà Lý Quốc Đỉnh đã mở ở Đài Loan. Ông háo hức trước viễn cảnh giới thiệu chúng vào Trung Quốc và đề nghị CMSN đảm nhận một dự án như vậy. CMSN nghĩ ra một kế hoạch xây dựng một cơ sở phá dỡ tàu cũ tại một khu công nghiệp ở tỉnh Quảng Đông. Lực lượng lao động Trung Quốc giá rẻ sẽ tháo dỡ những con tàu cũ và kim loại phế liệu sẽ được bán sang Hồng Kông để thu về ngoại tệ. Lãnh đạo CMSN, một anh hùng Cộng sản kháng chiến có mối quan hệ với giới thượng lưu, Viên Canh, đã trình đề xuất lên các nhà lãnh đạo Đảng Cộng sản Trung Quốc. Tháng 1/1979, Bắc Kinh cho phép CMSN phát triển một khu công nghiệp của riêng mình tại Xà Khẩu nằm dọc theo ranh giới với Hồng Kông. Đây là lần đầu tiên Trung Quốc dành ra một vùng địa lý làm nơi thu hút đầu tư nước ngoài. [68]

Quyết định bất thường về chính sách này là bước đi đầu tiên trong tiến trình làm thay đổi không chỉ một mình Trung Quốc mà còn cả toàn bộ nền kinh tế thế giới. Nó dẫn đến sự ra đời của đặc khu kinh tế (special economic zone – SEZ) tại Trung Quốc. Không lâu sau khi khu công nghiệp của CMSN hình thành, đích thân Đặng Tiểu Bình tham gia vào vấn đề này. Tháng 4/1979, ông gặp gỡ 2 bí thư Đảng ủy cấp cao ở tỉnh Quảng Đông, những người đã đề xuất ý tưởng thành lập SEZ. Đặng Tiểu Bình đồng ý ngay lập tức. [69] Ông bảo với họ: "Chúng ta có thể cắt ra một khoảng đất và gọi nó là đặc khu." Đặng Tiểu Bình đặt trách nhiệm chính lên vai những người này. Ông chỉ đạo: "Trung ương không có tiền. Vì vậy, Trung ương muốn các anh là những người tự mình thực hiện việc này." [70] Không lâu sau cuộc họp đó, một nhóm công tác đặc biệt do Cốc Mục, một phó thủ tướng trong Hội đồng Nhà nước, dẫn đầu được Bắc Kinh phái đi khảo sát khả năng xây dựng các SEZ dọc theo vùng duyên hải Trung Quốc. Dựa trên kết quả nghiên cứu khảo sát này, tháng 7/1979, Hội đồng Nhà nước đã cấp phép thành lập 4 đặc khu kinh tế: 3 đặc khu ở tỉnh Quảng Đông là Thâm Quyến, Chu Hải và Sán Đầu;

1 đặc khu ở tỉnh Phúc Kiến là Hạ Môn. [71]

Các đặc khu kinh tế mô phỏng theo khu chế xuất của Đài Loan. Chúng được thiết kế nhằm mục đích khuyến khích thương mại và thu hút đầu tư nước ngoài bằng những quy định nới lỏng hơn và chính sách ưu đãi thuế, những phương tiện mà Singapore và Đài Loan đã sử dụng để thu hút các tập đoàn phương Tây. Mô hình của Singapore đặc biệt có ảnh hưởng mạnh. Ngô Khánh Thụy, chuyên gia kinh tế chính của Lý Quang Diệu, là cố vấn xây dựng các đặc khu kinh tế của Trung Quốc. Những SEZ này là dấu hiệu cho thấy Trung Quốc theo chế độ Cộng sản đã bước chân vào nền kinh tế thế giới. [72]

Tuy nhiên, vào thời kỳ đầu, sự thử nghiệm SEZ diễn ra ở phạm vi rất hạn chế. Bên trong đặc khu kinh tế, các công ty nước ngoài có thể xây dựng và điều hành hoạt động sản xuất khá dễ dàng, thoải mái. Bên ngoài các đặc khu, Trung Quốc vẫn là một nền kinh tế đóng, do nhà nước chi phối. Nhờ đó, Trung Quốc vừa thử nghiệm với ngoại thương và những doanh nghiệp nước ngoài, thu hút vốn đầu tư và công nghệ lại vừa bảo vệ phần lớn nền kinh tế khỏi bất kỳ một sự gây mất ổn định nào có thể xảy ra do người ngoài gây nên. Cứ như thể có hai Trung Quốc hoàn toàn khác nhau được gắn lại với nhau.

Tuy vậy, tình trạng đó không kéo dài. Dù bức tường chắn giữa hai Trung Quốc trong thời kỳ đầu của tiến trình cải cách là không thể xuyên thủng được nhưng khi các cuộc cải cách của Đặng Tiểu Bình phát triển thì toàn thể nền kinh tế Trung Quốc bắt đầu ứng dụng nhiều chính sách đã được giới thiệu ở các SEZ. Lấy ví dụ, Thâm Quyến là một trong những địa phương đầu tiên ở Trung Quốc thử nghiệm chế độ kích thích lao động bằng hình thức tiền lương, sử dụng đất tự do hơn, giảm bớt sự can thiệp quan liêu của chính phủ

vào việc quản lý doanh nghiệp. Những chính sách này sau đó nhanh chóng trở nên phổ biến khắp Trung Quốc. [73] Các SEZ, vì vậy, trở thành ánh sáng dẫn đường cho cải cách thị trường ở Trung Quốc và là động cơ chính của Phép màu tại Trung Quốc.

Địa điểm xây dựng 4 đặc khu kinh tế đầu tiên được chọn lựa một cách thông minh. Ba trong số đó được đặt tại vị trí chạy thẳng sang một Con hổ châu Á. Thâm Quyến có chung ranh giới với Hồng Kông sầm uất. Hạ Môn và Sán Đầu chạy qua eo biển chia tách Trung Quốc đại lục với Đài Loan. (Chu Hải thì nằm giáp với Macau, thuộc địa của Bồ Đào Nha, một nguồn tiềm năng khác cung cấp tài chính nước ngoài). Thời điểm thành lập các đặc khu kinh tế cũng hứa hẹn tốt đẹp. Trung Quốc mở các SEZ của mình đúng vào lúc Hồng Kông, Đài Loan và những Con hổ khác đang chịu sức ép nghiêm trọng. Khi các nền kinh tế này phát triển, lương nhân công và nhiều chi phí kinh doanh khác cũng tăng theo. Chi phí đội lên làm giảm tính cạnh tranh của nhiều ngành công nghiệp thâm dụng lao động vốn đã tạo nên Phép màu cho những Con hổ này, chẳng hạn như các ngành may mặc, đồ chơi và lắp ráp điện tử. Các công ty tại những quốc gia và vùng lãnh thổ này đang tìm nhiều cách cắt giảm chi phí để duy trì lợi nhuận. Trung Quốc hi vọng những công ty này có thể tìm thấy câu trả lời tại các SEZ. Lao động tại Trung Quốc lục địa rẻ hơn đáng kể so với tại những Con hổ. Vào giữa thập niên 1980, lương nhân công bình quân hằng tháng ở Thâm Quyến chỉ bằng 1/6 so với tại Hồng Kông còn lương nhân công tính trung bình của toàn Trung Quốc thì chưa bằng 1/10. [74] Các công ty có thể chuyển cơ sở sản xuất của mình tới các SEZ hoặc mở thêm các nhà máy tại đây, tận dụng lực lượng lao động giá rẻ dồi dào của Trung Quốc và lấy lại sức mạnh cạnh tranh của mình. Sức hấp dẫn của các SEZ gần như là không thể cưỡng lại được.

Gia đình họ Đinh, chủ Doanh nghiệp Kader Industrial sản xuất đồ chơi tại

Hồng Kông, cũng nghĩ như vậy. Đinh Thọ Ngọ, con trai của H.C. Đinh bắt đầu thử sản xuất tại Trung Quốc đại lục ngay từ rất sớm, vào năm 1980. Ông hợp đồng một nhà máy ở Quảng Đông sản xuất xe máy nhựa cho Kader. Nhà máy được gắn liền với một trường học và các giáo viên làm việc trong các dây chuyền sản xuất để kiếm thêm thu nhập sau giờ lên lớp. Năm 1982, Đinh Ngọ Thọ xây dựng một nhà máy của riêng mình tại Xà Khẩu (sau này trở thành một phần của đặc khu kinh tế Thâm Quyến). Việc kinh doanh tại Trung Quốc vào thời đó còn khó khăn, thô sơ và thiếu thốn. Là nhà máy đầu tiên mở ra trong khu vực nên xung quanh Kader chỉ toàn cánh đồng lúa. Đinh Ngọ Thọ phải mắc dây vào lưới điện của Hồng Kông để lấy điện cho nhà máy và sử dụng một điện thoại sóng cực ngắn để liên lạc với trụ sở chính của mình tại Hồng Kông. Vì không có đường giao thông đi lại dễ dàng nên Đinh Ngọ Thọ phải mất 2 giờ đi thuyền từ Hồng Kông tới nhà máy. [75] Tuy có rất ít sự chọn lựa điều kiện kinh doanh nhưng Đinh Ngọ Thọ vẫn phải nắm giữ những cơ hội tại đặc khu kinh tế này. Chi phí sản xuất tại quê hương của Đinh Ngọ Thọ tăng cao nên ông ít có quyền chọn lựa nào khác.

Giống như nhiều người khác, Đinh Ngọ Thọ bền gan bền chí. Bắt đầu vào đầu những năm 80, hàng nghìn nhà máy mọc lên giữa khắp các cánh đồng lúa của những SEZ. Các SEZ đã dẫn dắt tới cái mà sau này sẽ trở thành sự bùng nổ xuất khẩu lớn của Trung Quốc. Các nhà sản xuất từ Hồng Kông và Đài Loan chuyển sang Trung Quốc nhanh hơn rất nhiều so với những công ty ít dám chấp nhận rủi ro hơn của Mỹ hay châu Âu. Bằng cách rút tỉa nguồn lực của những nền kinh tế châu Á công nghiệp mới hình thành, Trung Quốc xây dựng Phép màu của mình dựa trên thành công của Phép màu ở những nơi khác. Châu Á bắt đầu tự thân phát triển.

Sự nổi lên của các SEZ cũng góp phần tạo nên một sự đổi thay cơ bản khác trong nền kinh tế toàn cầu: khái niệm “sản xuất không biên giới”. Theo

quy trình sản xuất này, những linh kiện khác nhau được thu mua từ nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới, tập hợp về một nơi và lắp ráp. Trong số những người đi tiên phong trong quy trình phức tạp này có gia đình họ Phùng của công ty Li & Fung tại Hồng Kông. Hai người con trai của Phùng Hán Chu là Phùng Quốc Kinh và Phùng Quốc Luân phải đương đầu với một vấn đề khi các nhà máy bắt đầu rút khỏi Hồng Kông để chuyển sang Trung Quốc vào đầu thập niên 80. Trình độ tay nghề và công nghệ tại Trung Quốc quá thấp đến nỗi một số phần trong quy trình sản xuất không thể hoàn thành được theo những tiêu chuẩn mà các khách hàng của họ Phùng ở phương Tây yêu cầu. Họ đưa ra giải pháp là chia nhỏ sản xuất thành nhiều giai đoạn. Gia đình họ Phùng vận chuyển các mẫu áo sơ mi và đồ chơi bằng đường biển đến các nhà máy ở Thâm Quyến để công nhân ở đây lắp ráp thành hàng hóa rồi sau đó chở ngược về Hồng Kông để kiểm tra và đóng gói trước khi xuất hàng sang Mỹ. Qua nhiều năm, quy trình này mở rộng tới nhiều nước khác trong khu vực. Linh kiện được sản xuất hay mua tại Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản hay nhiều nơi khác rồi được vận chuyển bằng đường biển đến Trung Quốc để lắp ráp cuối cùng. Gia đình họ Phùng đã phát hiện ra một "ý tưởng rằng bạn có thể tách nhỏ sản phẩm ra và phân nó cho nhiều nơi khác trên thế giới," Phùng Quốc Kinh nói. [76] Kiểu sắp xếp, phối hợp sản xuất này đã làm thay đổi phương pháp sản xuất hàng tiêu dùng: gia tăng hiệu quả, tiết kiệm chi phí, tăng thêm tính khả thi trong sản xuất nhiều loại sản phẩm.

Các SEZ trở nên là một trong những thành tựu lớn của Đặng Tiểu Bình. Tuy nhiên, tốc độ thay đổi nhanh chóng về mặt xã hội trong các đặc khu kinh tế và tầm nhìn xa cũng khiến chúng trở thành mục tiêu tấn công chính của những nhà lãnh đạo trong nội bộ Đảng phản đối chương trình của Đặng Tiểu Bình. Những thành viên bảo thủ hơn trong liên minh của Đặng Tiểu Bình vẫn còn cảnh giác các nhà đầu tư nước ngoài và ngờ vực về tác động của họ lên đất nước Trung Quốc. Trần Vân, một trong những nhân vật bảo thủ nhất

trong Đảng, năm 1980 khẳng định: “Tư bản nước ngoài vẫn là tư bản”. [77] Lực lượng phản đối còn so sánh các SEZ với “những lời đề nghị nhượng bộ” đáng căm thù mà các thế lực châu Âu đã đưa ra vào thế kỷ 19. Họ lập luận qua việc chạy theo các nhà đầu tư nước ngoài, những SEZ tượng trưng cho sự mất chủ quyền đáng xấu hổ tương tự như vậy. Một cán bộ Đảng viên than phiền rằng “chẳng có thứ gì trong Thâm Quyến là đặc trưng của xã hội chủ nghĩa ngoại trừ lá cờ có 5 ngôi sao”. [78]

Đặng Tiểu Bình cũng lo lắng về những tác dụng phụ của các SEZ. Mặc dù sẵn sàng thúc đẩy cải cách kinh tế vượt xa các giới hạn nhưng ông cũng thận trọng hơn về các vấn đề xã hội và chính trị. Trong bài diễn văn phát biểu trước Ủy ban Trung ương Đảng năm 1983, Đặng Tiểu Bình nhấn mạnh “thật đúng đắn khi chúng ta thực hiện chính sách kinh tế mở cửa ra thế giới bên ngoài” nhưng ông cũng nói thêm rằng Đảng cần phải “kiên quyết đấu tranh chống lại mọi ảnh hưởng tư sản thối nát”. [79] Những phê phán của Đặng Tiểu Bình đã cho phép những người mang tư tưởng bảo thủ phát động một cuộc vận động vào cuối năm 1983 chống lại “sự đầu độc tư tưởng” từ từ len lỏi từ nước ngoài vào trong nước. Phong trào này nhắm đến tất cả mọi thứ, từ váy ngắn mà phụ nữ trẻ ưa thích cho đến việc quảng cáo bán hàng rầm rộ của các cửa hàng bán lẻ. Hồ Diệu Bang và Triệu Tử Dương vô cùng lo ngại. Họ nhận thấy lực lượng đối lập Đặng Tiểu Bình đang cố gắng phá hoại toàn bộ chương trình cải cách kinh tế bằng cách tấn công các SEZ. Đầu năm 1984, Đặng Tiểu Bình cũng nhận thấy mình đã đi quá xa. Có một câu chuyện kể lại con trai của Đặng Tiểu Bình là Đặng Bác Phương (Pufang) đã cảnh báo cha mình rằng cuộc vận động chống đầu độc tư tưởng có thể sẽ làm phá sản nỗ lực cải cách và làm suy yếu vị thế của ông. Đặng Tiểu Bình nhanh chóng đảo ngược chiều hướng và đè bẹp cuộc vận động. [80]

Ông cũng cho hồi phục lại cuộc tấn công của phong trào cải cách. Tháng

1 và 2/1984, Đặng Tiểu Bình thăm tất cả các đặc khu kinh tế. Khi quay trở về Bắc Kinh, ông đã lên tiếng bảo vệ mạnh mẽ việc thử nghiệm SEZ. Ông nói với Ủy ban Trung ương Đảng về việc ông đã bị ấn tượng mạnh đến thế nào trước năng suất mà ông đã chứng kiến ở Thâm Quyến. “Chẳng mất nhiều thời gian để xây dựng nên một tòa cao ốc. Các công nhân hoàn thành xong một tầng chỉ trong vòng vài ba ngày,” Đặng Tiểu Bình nói. “Tính hiệu quả cao của họ” có được là nhờ vào “một chế độ khen thưởng và kỷ luật công bằng”. Ông vẫn tin tưởng chắc chắn rằng các SEZ là nhân tố then chốt quyết định sự nghiệp hiện đại hóa của Trung Quốc. Đặng Tiểu Bình nói: “Với tư cách là nền tảng cơ sở của chính sách mở cửa, những đặc khu kinh tế này sẽ không những có lợi cho nền kinh tế của chúng ta và đào tạo con người của chúng ta mà còn nâng cao tầm ảnh hưởng của chúng ta ra thế giới.” Ông đề nghị nhân rộng các chính sách của SEZ ra nhiều khu vực khác của Trung Quốc. “Chúng ta sẽ cho phép một số khu vực trở nên giàu có trước. Chủ nghĩa bình quân sẽ không còn hiệu lực. Đây là chính sách chính,” Đặng Tiểu Bình nói. [81] Sang tháng 7, 14 thành phố duyên hải, trong đó có các tỉnh lỵ của một vùng như Thượng Hải và Quảng Châu, đã mở cửa chào đón đầu tư nước ngoài. Những ngày tháng Trung Quốc tự cô lập mình đã chấm dứt.

***

NĂM 1984, lực lượng cải cách chiếm ưu thế. Hồ Diệu Bang đảm bảo chắc chắn tờ *Nhân Dân Nhật báo* luôn đầy những lời bình luận ca ngợi các chính sách mới. Một lời bình đã nhắc lại khẩu hiệu cũ thời Cách mạng văn hóa nhưng dùng nó để ủng hộ cải cách thị trường: “Kiên quyết đập tan cái cũ và xây dựng cái mới”. Các tờ báo khác cũng ca ngợi theo. Một lời bình khác nêu rõ mục tiêu của cải cách là để “tạo điều kiện cho người dân làm giàu”. [82]

Tận dụng đà đi tới quý giá này, các nhà cải cách đã có những bước đi

quan trọng nhất của mình tiến tới một lĩnh vực then chốt nhưng gây nhiều tranh cãi khác của chính sách là cải cách doanh nghiệp nhà nước. Đặng Tiểu Bình trước đó đã bắt đầu cải tổ các doanh nghiệp nhà nước lớn của Trung Quốc khi ông quay lại nắm quyền lực. Giận dữ trước năng suất thấp một cách đáng thương hại của các nhà máy Trung Quốc, ông muốn truyền một tinh thần chuyên nghiệp lớn hơn vào các nhà máy này. "Việc quản lý kinh tế hiện nay của chúng ta nổi cộm lên các vấn đề như quá dư thừa người, chồng chéo về mặt tổ chức, rắc rối về thủ tục và đặc biệt là có hiệu quả rất thấp," Đặng Tiểu Bình phê phán nhận xét trong bài diễn văn tại Hội nghị Trung ương lần thứ 3 khóa XI vào năm 1978. "Tất cả mọi thứ thường bị nhấn chìm trong những khẩu hiệu chính trị rỗng tuếch." Đặng Tiểu Bình chẩn đoán vấn đề nằm ở chỗ phương thức quản lý do nhà nước chi phối không khuyến khích các nhà quản lý và công nhân phấn đấu trở thành xuất sắc hay khiến họ dám chịu trách nhiệm với kết quả làm việc của mình. Ông nói: "Ngay bây giờ vấn đề rắc rối lớn trong các doanh nghiệp và cơ quan… là không ai chịu trách nhiệm. "Về lý thuyết thì chúng ta có quy định về việc chịu trách nhiệm tập thể nhưng thật sự điều này có nghĩa là không ai chịu trách nhiệm."

Đặng Tiểu Bình chỉ rõ cách thức quản lý theo kiểu kế hoạch tập trung là sai lầm. Giống như tại Liên Xô, các nhà hoạch định chính sách quyết định nhà máy nào sản xuất bao nhiêu loại sản phẩm gì. Các doanh nghiệp Trung Quốc hoạt động theo sự chỉ đạo và trù liệu chính trị của Đảng hơn là theo sự điều hành đáng lẽ ra là của các nhà quản lý đứng đầu phụ trách. Hậu quả là, các nhà quản lý doanh nghiệp nhà nước có rất ít động lực hay quyền hành để làm bất cứ điều gì giúp cho các nhà máy của họ hoạt động hiệu quả hơn. Giải pháp đưa ra là cần phải chuyển quyền ra quyết định trong các doanh nghiệp nhà nước từ bộ máy quản lý quan liêu của chính phủ sang ban quản trị các doanh nghiệp. Trong bài diễn văn tại Hội nghị Trung ương lần thứ 3 khóa XI, Đặng Tiểu Bình đề nghị "chúng ta cần phải mở rộng quyền hành của nhân sự

quản lý" và "lựa chọn người một cách sáng suốt, giao trách nhiệm tùy theo khả năng của họ". Nói đơn giản, ông muốn các công ty Trung Quốc phải được điều hành độc lập hơn, chuyên nghiệp hơn và theo phong cách tư bản chủ nghĩa hơn. [83]

Giống như trong lĩnh vực nông nghiệp, phần lớn sáng kiến cải cách doanh nghiệp xuất phát từ các địa phương. Triệu Tử Dương là người tiên phong hăng hái nhất khi ông là Bí thư đảng ủy tỉnh Tứ Xuyên. Cảm hứng của ông đến từ các nước Cộng sản ở Đông Âu. Trong một chuyến viếng thăm chính thức tới đó vào năm 1977, ông bị ấn tượng bởi các hệ thống doanh nghiệp tự quản ở các nước như Nam Tư cũ. Năm sau, Triệu Tử Dương bắt đầu thử nghiệm những phương thức hướng tới trao quyền tự quyết lớn hơn cho các doanh nghiệp nhà nước trong tỉnh của mình. Theo phương thức quản lý thông thường khi đó ở Trung Quốc, các doanh nghiệp sản xuất theo kế hoạch được nhà nước thiết kế, phân bổ, nhà máy sản xuất và việc phân phối lưu thông do hệ thống mậu dịch quốc doanh đảm trách, không có sổ sách kế toán độc lập, doanh thu và lợi nhuận được nộp cho nhà nước rồi sau đó, các nhà hoạch định chính sách phân bổ lại ngân sách hoạt động cho doanh nghiệp. Triệu Tử Dương đã có một loạt những động thái cho phép các doanh nghiệp chịu trách nhiệm hoàn toàn về tài chính của mình. Thay vì nộp lợi nhuận về kho bạc nhà nước, các nhà quản lý doanh nghiệp có thể giữ lại và trả một khoản thuế cho nhà nước. Lợi nhuận giữ lại được sử dụng để đầu tư và chi trả cho các khoản khen thưởng khuyến khích, yếu tố gắn kết hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp với mức độ tưởng thưởng bù đắp cho người lao động. Các kết quả đạt được thật kinh ngạc. Những doanh nghiệp được phép thí điểm chương trình này đã chứng kiến sản lượng và lợi nhuận tăng ồ ạt. Đồng thời cùng lúc đó, chính quyền trung ương thực hiện những thí điểm của riêng mình về cải cách công ty nhà nước. Nhiều phương pháp tự quản lý được áp dụng thử trong hàng nghìn doanh nghiệp nhà nước ở khắp đất nước Trung Quốc. [84]

Nhưng Triệu Tử Dương và Đặng Tiểu Bình gặp phải một rào cản: những nhà hoạch định chính sách ở trung ương. Những nỗ lực của Triệu Tử Dương đã làm suy yếu toàn bộ cơ chế kế hoạch tập trung. Các nhà cải cách tin rằng đất nước sẽ phát triển tốt hơn với sự giảm bớt kế hoạch, điều mà họ cho là đã phớt lờ nhu cầu của khách hàng và chi phí sản xuất dẫn đến hậu quả quá thừa hoặc thiếu nhiều loại sản phẩm chủ chốt; vì thế, làm lãng phí nhiều tài nguyên quan trọng. Ngược lại, những người chủ trương xây dựng nền kinh tế kế hoạch tập trung như Trần Vân xem các chính sách của Đặng Tiểu Bình như là một cuộc tấn công vào tận gốc rễ của khái niệm nền kinh tế nhà nước chỉ huy. Công cuộc cải cách doanh nghiệp cũng gặp phải sự phản kháng của bộ máy quản lý hành chính quan liêu. Bất kỳ thành tích giành được quyền hành nào của giới quản lý doanh nghiệp cũng đồng nghĩa với tổn thất thuộc về giới cán bộ đảng và chính quyền, những người trước đó đã kiểm soát giới quản lý doanh nghiệp. Giữa năm 1981, lực lượng bảo thủ đã làm đủ mọi cách để dừng cuộc thử nghiệm cải cách doanh nghiệp nhà nước mà Triệu Tử Dương theo đuổi. [85]

Tuy nhiên, những người theo đường lối cứng rắn trong bộ máy quan liêu không thể kìm nén cải cách vô hạn định được. Công cuộc cải cách ở Trung Quốc bắt đầu sống tiếp một cuộc sống mới của riêng mình. Khi càng có nhiều khu vực kinh tế được tư nhân hóa hay được tự do khỏi sự kiểm soát của chính quyền thì các khu vực kinh tế do nhà nước chi phối càng khó lòng tiếp tục chịu bị kìm kẹp trong cơ chế cũ. Cùng với sự phát triển của các SEZ, số lượng và sự ảnh hưởng của các công ty do nước ngoài đầu tư tăng lên. Các doanh nghiệp tư nhân qui mô nhỏ của Trung Quốc cũng bắt đầu nở rộ khi các cuộc cải cách của Đặng Tiểu Bình khuyến khích người Trung Quốc theo đuổi sự nghiệp kinh doanh riêng của mình. Những công ty tư nhân này có sức cạnh tranh và hoạt động hiệu quả hơn rất nhiều so với những doanh nghiệp do chính phủ điều hành theo cơ chế kế hoạch tập trung. Vai trò của doanh

nghiệp nhà nước ở Trung Quốc bị tụt lại đằng sau.

Các nhà cải cách lấy lại ưu thế một cách chậm chạp cho đến khi Đặng Tiểu Bình bác bỏ tất cả mọi quan điểm kinh tế của lực lượng bảo thủ. Bước đột phá lớn nhất xảy ra vào tháng 10/1984, trong một văn kiện mang tên "Quyết định cải cách cơ cấu kinh tế". Các nhà quản lý doanh nghiệp được trao quyền tự chủ chưa từng có tiền lệ, từ sản xuất, tiếp thị và định giá sản phẩm, sử dụng lợi nhuận giữ lại cho đến việc sử dụng hay sa thải nhân viên. Văn kiện là một đòn công phá đối với các nhà hoạch định trung ương và là một bước ngoặt đối với Đặng Tiểu Bình. [86] Các cuộc cải cách không những tước bỏ sự can thiệp của nhà nước vào việc quản lý doanh nghiệp mà còn khởi động quá trình tháo dỡ sự kiểm soát độc đoán của cơ chế kế hoạch tập trung. Tờ *Wall Street Journal* đưa tin văn kiện "đầy những từ ngữ rất kêu như thị trường tự do, cung cầu, xóa bỏ bao cấp, rũ bỏ gánh nặng chính phủ đè lên lưng; số từ ngữ hoa mỹ nhiều đến nỗi đôi lúc khiến văn kiện này nghe có vẻ như một bài diễn văn vận động tranh cử của ứng viên tổng thống Mỹ Ronald Reagan lớn tuổi". [87] Các doanh nghiệp Trung Quốc đang được tự do tìm hướng phát triển để tự đi lên (hoặc sụp đổ) bằng chính thực lực của mình. Nó đánh dấu một trong những bước đi lớn nhất của Đặng Tiểu Bình hướng tới nền kinh tế thị trường.

***

CảI Tổ CHÍNH TRị dưới thời Đặng Tiểu Bình bước theo sau cải cách kinh tế. Khi Đặng Tiểu Bình nói về dân chủ, điều mà ông thực sự nhắc đi nhắc lại nhiều lần, ông không có ý muốn nói đến nền dân chủ của Lincoln như Nguyễn Minh trước đó đã hi vọng. Đặng Tiểu Bình muốn khuyến khích một không khí tranh luận cởi mở hơn trong Đảng nhưng ông chưa bao giờ có ý định mở rộng quyền đó ra rộng rãi công chúng. Ông chắc chắn sẽ không

cho phép bất kỳ điều gì được phá hoại quyền lãnh đạo của Đảng. Nếu các cuộc cải cách lạc quá xa địa hạt chính trị hay xã hội thì ông sẽ uốn nắn chúng. Đặng Tiểu Bình lo ngại công cuộc cải cách ở Trung Quốc sẽ đi theo vết xe đổ của cải cách tại Liên Xô vốn đã dẫn đến tình trạng tan rã, hỗn loạn. [88] Quan điểm của Lý Quang Diệu ở Singapore và Đặng Tiểu Bình một lần nữa lại gặp nhau. Cả hai đều cố gắng xây dựng nền kinh tế mở với chế độ chính trị nhất thống.

Những cán bộ trong đảng không hiểu được lập trường của Đặng Tiểu Bình vốn xem quyền lãnh đạo của Đảng Cộng sản là bất khả xâm phạm sẽ phải trả giá, bất chấp họ giữ chức vụ cao cấp đến đâu hay có thể thân cận với Đặng Tiểu Bình đến mức nào. Năm 1987, Hồ Diệu Bang bị cách chức Tổng bí thư Đảng Cộng sản Trung Quốc sau khi lực lượng bảo thủ tấn công quan điểm thoải mái của ông đối với việc tự do ngôn luận và đổ lỗi cho Hồ Diệu Bang để xảy ra các cuộc biểu tình của sinh viên vào năm 1986. Triệu Tử Dương cũng bị cách chức cùng với hậu quả của cuộc mít ting tại Quảng trường Thiên An Môn tháng 6/1989, một sự kiện chính trị gắn liền với thời kỳ lãnh đạo của Đặng Tiểu Bình.

Các cuộc cải cách kinh tế, tuy vậy, vẫn phát triển còn nền kinh tế Trung Quốc tiếp tục tăng trưởng và mạnh lên. Cho đến giờ, quan điểm của Triệu Tử Dương cho rằng cải cách kinh tế và chính trị liên kết không rời nhau đã được chứng minh là sai. Trung Quốc đã xây dựng một nền kinh tế thị trường phồn thịnh mà không cần phải có một cuộc cải cách chính trị đáng kể nào. Liệu tình hình này có thể tiếp tục duy trì một khi Trung Quốc trở nên giàu có hơn hay không vẫn là câu hỏi lớn nhất đặt ra đối với quốc gia này.

---

[1] *Phỏng vấn Nguyễn Minh của tác giả; và Nguyễn Minh , Nancy Liu,*

Peter Rand, và Lawrence R. Sullivan, bản dịch. Đặng Tiểu Bình: Sử biên niên về một đế chế. Boulder, Colorado: Westview, 1994, trang 6-8.

[2] *Diễn văn của Đặng Tiểu Bình ngày 13/12/1978 trong tuyển tập mang tựa đề "Giải phóng trí tuệ, tìm kiếm sự thật từ thực tiễn và đoàn kết một lòng hướng đến tương lai". Nhân dân Nhật báo đã đưa toàn bộ 3 tập trong Tuyển tập của Đặng Tiểu Bình lên trang web ở địa chỉ http://english.peopledaily.com.cn/dengxp/*

[3] *Đặng Dung. Cha tôi, Đặng Tiểu Bình. New York: Basic Books, 1995, trang 4.*

[4] *Fewsmith, Joseph. Tình trạng khó xử của cải cách tại Trung Quốc: Xung đột chính trị và tranh cãi kinh tế. Armonk, New York: M.E. Sharpe, 1994, trang 17.*

[5] *Đặng Tiểu Bình. "Trả lời phỏng vấn của phóng viên Italy Oriana Fallaci", ngày 21-23/8/1980, trích từ Tuyển tập của Đặng Tiểu Bình.*

[6] *Fewsmith, Joseph. Tình trạng khó xử của cải cách tại Trung Quốc: Xung đột chính trị và tranh cãi kinh tế, trang 11-12.*

[7] *Đặng Tiểu Bình. "Khôi phục sản xuất nông nghiệp", ngày 7/7/1962, trích từ Tuyển tập của Đặng Tiểu Bình.*

[8] *Naughton, Barry. "Đặng Tiểu Bình: Nhà kinh tế học". Quý san Trung Quốc, tháng 9/1993, trang 491.*

[9] *Naughton, Barry. "Đặng Tiểu Bình: Nhà kinh tế học". Quý san Trung Quốc, tháng 9/1993, trang 491.*

[10] *Lee Khoon Choy. Những nhà tiên phong của Trung Quốc hiện đại: Hiểu về người Trung Quốc bí hiểm. Singapore: World Scientific, 2005, trang 250.*

[11] *Salisbury , Harrison E. "Triệu Tử Dương, về Mao Trạch Đông và tương lai của Trung Quốc", New York Times, ngày 14/11/1987.*

[12] *Burns, John F. "Bắc Kinh đã nhìn thấy tương lai nhưng thiếu mất đôi đũa", Thời báo New York, ngày 24/12/1984.*

[13] *Kristof, Nicholas. "Hồ Diệu Bang, đã chết tại Trung Quốc, thọ 73 tuổi", Thời báo New York, ngày 16/4/1989.*

[14] *Nguyễn Minh. Đặng Tiểu Bình: Sử biên niên về một đế chế, trang 10.*

[15] *Baum, Richard. Chôn Mao Trạch Đông: Nền chính trị Trung Quốc bước vào thời đại của Đặng Tiểu Bình. Princeton, N.J.: NXB Đại học Princeton, 1994, trang 179.*

[16] *Naughton, Barry. "Đặng Tiểu Bình: Nhà kinh tế học". Quý san Trung Quốc, tháng 9/1993, trang 491.*

[17] *Shirk, Susan L. Lôgic chính trị của cải cách kinh tế tại Trung Quốc. Berkeley: NXB Đại học California, 1993, trang 28.*

[18] *Đặng Tiểu Bình. "Giải phóng trí tuệ, tìm kiếm sự thật từ thực tiễn và đoàn kết một lòng hướng đến tương lai".*

[19] *Đặng Tiểu Bình. "Giải phóng trí tuệ, tìm kiếm sự thật từ thực tiễn và đoàn kết một lòng hướng đến tương lai".*

[20] *Shirk, Susan L. Lôgic chính trị của cải cách kinh tế tại Trung Quốc,*

trang 35-36.

[21] *Fewsmith, Joseph. Tình trạng khó xử của cải cách tại Trung Quốc: Xung đột chính trị và tranh cãi kinh tế, trang 11.*

[22] *Naughton, Barry. "Đặng Tiểu Bình: Nhà kinh tế học", trang 509.*

[23] *Đặng Tiểu Bình. "Một số đánh giá về công cuộc kinh tế", ngày 4/10/1979, trích từ Tuyển tập.*

[24] *Fewsmith, Joseph. Tình trạng khó xử của cải cách tại Trung Quốc: Xung đột chính trị và tranh cãi kinh tế, trang 36.*

[25] *Đặng Tiểu Bình. "Để xây dựng chủ nghĩa xã hội, đầu tiên chúng ta phải phát triển các lực lượng sản xuất", ngày 12/4/1980, trích từ Tuyển tập.*

[26] *Đặng Tiểu Bình. "Mục tiêu của Trung Quốc là đạt được thành tựu phồn vinh thịnh vượng tương đối vào cuối thế kỷ 20", ngày 6/12/1979, trích từ Tuyển tập.*

[27] *Naughton, Barry. "Đặng Tiểu Bình: Nhà kinh tế học", trang 505.*

[28] *Đặng Tiểu Bình. "Giai cấp lao động cần đóng góp nổi bật vào bốn công cuộc hiện đại hóa", ngày 11/10/1978, trích từ Tuyển tập.*

[29] *Đặng Tiểu Bình. "Chúng ta có thể phát triển một nền kinh tế thị trường dưới chế độ xã hội chủ nghĩa", ngày 26/11/1979, trích từ Tuyển tập.*

[30] *Phỏng vấn Nguyễn Minh của tác giả.*

[31] *Đặng Tiểu Bình. "Trả lời phỏng vấn của phóng viên Italy Oriana Fallaci".*

[32] *Đặng Tiểu Bình. "Chúng ta có thể phát triển một nền kinh tế thị trường dưới chế độ xã hội chủ nghĩa", ngày 26/11/1979, trích từ Tuyển tập.*

[33] *Đặng Tiểu Bình. "Diễn văn khai mạc Đại hội toàn quốc lần thứ XX của Đảng Cộng sản Trung Quốc", ngày 1/12/1982, trích từ Tuyển tập.*

[34] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 12 và 40.*

[35] *Evans, Richard. Đặng Tiểu Bình và công cuộc xây dựng một Trung Quốc hiện đại. Ấn bản hiệu chỉnh lại. London; New York: Penguin, 1997, trang 1 và 4; và Goodman, David S.G. Đặng Tiểu Bình và Cách mạng Trung Quốc: Tiểu sử chính trị. London: Routledge, 1994, trang 23.*

[36] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 41, 49-51 và 58-60; Evans, Richard. Đặng Tiểu Bình và công cuộc xây dựng một Trung Quốc hiện đại. trang 6,10 và 15.*

[37] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 61 và 62.*

[38] *Goodman, David S.G. Đặng Tiểu Bình và Cách mạng Trung Quốc: Tiểu sử chính trị, trang 25-26.*

[39] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 71.*

[40] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 60.*

[41] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 77 và 80.*

[42] *Đặng Tiểu Bình, "Trả lời phỏng vấn phóng viên Italy Oriana Fallaci".*

[43] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 100; và Evans, Richard.*

Đặng Tiểu Bình và công cuộc xây dựng một Trung Quốc hiện đại, trang 18-19; và Goodman, David S.G. Đặng Tiểu Bình và Cách mạng Trung Quốc: Tiểu sử chính trị, trang 25 và 27.

[44] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 102; và Goodman, Đặng Tiểu Bình và Cách mạng Trung Quốc: Tiểu sử chính trị, trang 25.*

[45] *Evans, Đặng Tiểu Bình và công cuộc xây dựng một Trung Quốc hiện đại, trang 113-115.*

[46] *Evans, Đặng Tiểu Bình và công cuộc xây dựng một Trung Quốc hiện đại, trang 162-164*

[47] *Đặng Tiểu Bình, "Khôi phục sản xuất nông nghiệp"*

[48] *Evans, Đặng Tiểu Bình và công cuộc xây dựng một Trung Quốc hiện đại, trang 179-184*

[49] *Đặng Dung, Cha tôi, Đặng Tiểu Bình, trang 14*

[50] *Evans, Đặng Tiểu Bình và công cuộc xây dựng một Trung Quốc hiện đại, trang 185-187, 189 và 202-203*

[51] *Đặng Tiểu Bình. "Toàn Đảng phải tính đến lợi ích toàn diện và thúc đẩy nền kinh tế tiến lên phía trước", ngày 5/3/1975, trích từ Tuyển tập*

[52] *Evans, trang 206-207 và 210-213*

[53] *Để có một giải thích đầy đủ về sự thăng tiến quyền lực của Đặng Tiểu Bình, xem Baum, trang 41-64*

[54] *Fewsmith, trang 20 và 22-28. Cũng xem Kelliher, Daniel, Sức mạnh*

của nông dân tại Trung Quốc: thời đại của cải cách ruộng đất 1979-1989. New Haven, Connecticut: NXB Đại học Yale, 1992, trang 61, và Nguyễn Minh, trang 66

[55] *Lee Khoon Choy, trang 283*

[56] *Fewsmith, trang 20 và 23*

[57] *Kelliher, trang 57 và 62*

[58] *Fewsmith, trang 29*

[59] *Baum, trang 399*

[60] *Naughton, trang 507*

[61] *Fewsmith, trang 32-33 và 41-42*

[62] *Đặng Tiểu Bình. "Về những câu hỏi chính sách nông thôn", ngày 31/5/1980, trích từ Tuyển tập*

[63] *Fewsmith, trang 47-48*

[64] *Bài phát biểu của Vạn Lý được BBC phát sóng trong chương trình điểm tin thế giới ngày 24/1/1984*

[65] *Đặng Tiểu Bình. "Triển khai chính sách mở cửa ra thế giới bên ngoài và học hỏi khoa học-công nghệ tiên tiến từ các nước khác", ngày 10/10/1978, trích từ Tuyển tập*

[66] *Đặng Tiểu Bình, "Hiện đại hóa các doanh nghiệp bằng công nghệ tiên tiến và kỹ năng quản lý thành thạo*

[67] *Đặng Tiểu Bình, "Một số đánh giá về công cuộc kinh tế"*

[68] *Hầu hết các chi tiết về chuyến thăm Mỹ của Đặng Tiểu bình được lấy từ Deming, Angus, "Trò thả chó trêu gấu bị xích", tạp chí Newsweek, ngày 12/2/1979. Câu chuyện về sự nhập cư được rút ra từ Oberdorfer, Don, "Trong tuần lễ viếng thăm Mỹ, Đặng Tiểu Bình đã chứng minh quyền làm chủ tình thế chính trị của mình", báo Washington Post, ngày 4/2/1979*

[69] *Jao, Y.C. và C.K. Leung, eds. Các đặc khu kinh tế của Trung Quốc: Chính trị, các vấn đề vướng mắc và viễn cảnh. New York: NXB Đại học Oxford, 1986, trang 88; và Vogel, Ezra F. Một bước đi lên ở Trung Quốc: Quảng Đông đang trong quá trình đổi mới. Cambridge, Massachussetts: NXB Đại học Harvard, 1989, trang 130-132*

[70] *Đặng Tiểu Bình.Các vấn đề cốt yếu, trang 190*

[71] *Naughton, trang 509*

[72] *Jao và Leung, trang 88; và Marti, Michael E. Trung Quốc và di sản của Đặng Tiểu Bình: Từ cách mạng cộng sản đến tiến hóa tư bản. Washington, D.C: Brassey's, 2002, trang 7*

[73] *Vogel, Một bước đi lên ở Trung Quốc, trang 137*

[74] *Vogel, Một bước đi lên ở Trung Quốc, trang 151-153*

[75] *Yu, Tony Fu-lai. Doanh nghiệp và sự phát triển kinh tế tại Hồng Kông. London: Routledge, 1997, trang 81.*

Phỏng vấn Đinh Ngọ Thọ của tác giả

[76] *Phỏng vấn Phùng Quốc Kinh của tác giả. Còn ở Schman, Michael.*

“Hồng Kông ở trung tâm của thế giới”, tạp chí Time (ấn bản châu Á), ngày 18/1/2007 và “60 năm của những người hùng châu Á: Phùng Quốc Kinh và Phùng Quốc Luân”, tạp chí Time (ấn bản châu Á), ngày 13/11/2006

[77] *Fewsmith, trang 108*

[78] *Baum, trang 160 và 182*

[79] *Đặng Tiểu Bình. “Những nhiệm vụ cấp bách của Đảng trên mặt trận tư tưởng và tổ chức”, ngày 12/10/1983, trích từ Tuyển tập.*

[80] *Baum, trang 159-162*

[81] *Đặng Tiểu Bình. “Thành công trong việc thành lập các đặc khu kinh tế và mở cửa thêm nhiều thành phố ra thế giới bên ngoài”, ngày 24/2/1984, trích từ Tuyển tập*

[82] *Baum, trang 164-165*

[83] *Đặng Tiểu Bình, “Cởi trói tư tưởng”*

[84] *Fewsmith, trang 76, 78-79 và 99*

[85] *Fewsmith, trang 109*

[86] *Baum, trang 170-171*

[87] *Sterba, James P., và Amanda Bennett. “Sự thay đổi thái độ của Đặng Tiểu Bình: Bắc Kinh đột ngột gạt bỏ con đường tư bản chủ nghĩa trong kế hoạch kinh tế mới”, Wall Street Journal , ngày 25/10/1984*

[88] *Shirk, trang 12*

CHƯƠNG 7

CHA ĐẺ CỦA PHÁT TRIỂN VÀ NHÓM MAFIA BERKELEY CỦA ÔNG

Phát triển là một cuộc chiến dữ dội.

SUHARTO

Những lời dọa giết vẫn tiếp tục đến. Mỗi ngày, Ali Wardhana lại nhận được một đống thư mới đầy những lời lẽ căm thù từ nhiều công chức giận dữ công khai chỉ trích các cuộc cải cách gần đây của ông. Hàng trăm lá thư được gửi đến liên tục nhiều tuần liền. Một số bức có những lời đe dọa ám chỉ kín đáo rằng tính mệnh của ông đang gặp nguy hiểm. “Tôi biết khi nào anh rời nhà vào buổi tối,” một số thư cảnh báo. “Tôi biết anh đi con đường nào về nhà,” một số thư khác uy hiếp. Wardhana không lo sợ. Ông không có ý định chùn bước trước một lũ những kẻ quan liêu mà ông coi là bất tài và gian lận. Wardhana thậm chí còn không thèm bận tâm chuyện tuyển vệ sĩ hay viện đến cảnh sát bảo vệ. “Tôi để tùy Chúa phán quyết mọi chuyện,” ông nói [1]

Sự ồn ào bắt nguồn từ một quyết định vào năm 1985 liên quan đến việc đột ngột kiểm tra toàn diện cơ quan hải quan của Indonesia. Cơ quan này quá tham nhũng đến nỗi các nhà hoạch định chính sách của đất nước coi đó là một yếu tố kìm kẹp thương mại. Wardhana, khi đó là một Bộ trưởng Điều phối kinh tế, chịu trách nhiệm giám sát toàn bộ chính sách kinh tế, đang ở giữa chặng đường nỗ lực cải cách quan trọng nhằm tự do hóa nền kinh tế và thúc đẩy xuất khẩu. Cơ quan hải quan là vật cản ngáng đường. Bộ trưởng Tài chính Indonesia lúc đó là Radius Prawiro đã viết rằng hải quan có “luật riêng của mình”. [2]

Kế hoạch do Wardhana và nhóm làm việc của ông đặt ra là táo bạo và sáng suốt. Ông dự định đóng cửa phần lớn cơ quan hải quan và thay thế nó bằng một công ty Thụy Sĩ chịu trách nhiệm giám sát và thu thuế hàng hóa vào Indonesia ngay từ khi hàng còn nằm ở các cảng xuất chứ không phải đã về tại Indonesia. Điều này sẽ chấm dứt tệ nạn mặc cả không ngừng về thuế và chấm dứt cả thói vòi vĩnh trắng trợn tại các cảng của Indonesia. Nó cũng khiến nhiều cán bộ hải quan thành người thừa. [3] Kế hoạch không tránh khỏi việc gây ra phản ứng náo động.

Trước khi triển khai kế hoạch, Wardhana cần có sự chấp thuận của Tổng thống Indonesia Suharto * . Mặc dù Wardhana đã là một trong những cố vấn kinh tế hàng đầu của tổng thống được gần 20 năm nhưng ông cũng chưa bao giờ có thể dám chắc vị Suharto khó hiểu sẽ phản ứng thế nào trước sáng kiến chính sách mới. Suharto không phải là một nhà kinh tế mà là một cựu tướng lĩnh giành được quyền lực qua một cuộc đảo chính quân sự. Đôi khi ông gặp khó khăn trong việc quyết định chọn lựa giữa các đề xuất chính sách khác biệt nhau do các cố vấn và các bộ trưởng nội các khác nhau của mình đưa ra. Suharto cũng có một cách truyền đạt khó hiểu những mệnh lệnh của mình: một kiểu hướng dẫn người khác theo phong cách Nhật Bản truyền thống thông qua những lời gợi ý bóng gió thận trọng nhằm tránh sự đối đầu trực tiếp. Theo lời của người viết tiểu sử chính thức cho Suharto [4] thì nụ cười của ông có thể mang ý nghĩa "đồng ý", "không đồng ý", "có lẽ" hoặc "không bao giờ" [5]

Tuy nhiên, cũng giống như Đặng Tiểu Bình, Park Chung Hee và nhiều nhà lãnh đạo khác của Phép màu, Suharto từ lâu đã hiểu giá trị của phát triển kinh tế đối với việc hợp nhất quốc gia đang trong tình trạng chia năm xẻ bảy này lại với nhau và hợp pháp hóa sự thống trị của chính ông. Suharto có lần viết: "Phát triển là một cuộc chiến dữ dội. Ở nhà, tôi nghĩ về nó; ở văn phòng,

tôi hành động theo nó. Ngay cả khi tôi nhàn rỗi, tôi cũng luôn luôn trầm tư về những biện pháp và cách thức mới." [6] Suharto cũng dần dần tin tưởng rằng Wardhana và những thành viên khác trong nhóm các bộ trưởng kinh tế có học thức cao của ông sẽ tham mưu cho ông một cách thông thái. Nhóm này đã tập hợp lại với nhau khoảng độ từ khi thời kỳ lãnh đạo của Suharto bắt đầu vào năm 1966. Vì một số thành viên chính của nhóm, trong đó có Wardhana, đã có bằng tiến sĩ kinh tế của trường Đại học California ở Berkeley nên họ trở nên nổi tiếng với biệt danh "Nhóm Mafia Berkeley". Khi Wardhana tiếp cận Suharto để nói về chính sách mới, vị tổng thống lắng nghe. Sau khi nghe Wardhana trình bày kế hoạch cải tổ ngành hải quan, Suharto bị ấn tượng mạnh đến nỗi đã hỏi ngay, liệu Indonesia có thể thuê một công ty nước ngoài làm thay cơ quan thuế vô dụng ở trong nước được không. Tuy nhiên, với vẻ lịch sự, Wardhana đáp rằng điều đó là không thể. [7]

Có được sự tán thành của Suharto, Wardhana dốc sức, mạnh tay dọn dẹp sạch bộ máy hải quan. Ông sa thải tổng giám đốc của cơ quan này và bộ trưởng tài chính Radius kiêm luôn chức vụ bị bỏ trống. Hai tháng sau, công ty Thụy Sĩ được đưa đến và khoảng một nửa số nhân viên hải quan bị xếp vào diện phải ra đi không có ngày trở lại. [8] Và rồi thư đe dọa thù ghét bắt đầu đổ tới.

Đó là một chiến thắng lẫy lừng của "Nhóm Mafia Berkeley", một trong nhiều yếu tố đưa Indonesia tới Phép màu. Mối quan hệ giữa Suharto và nhóm này đã tạo nên một thành tích phát triển kinh tế đáng chú ý. Vào đầu thập niên 1970, khoảng 60% sân số Indonesia, tức khoảng 70 triệu người, còn sống trong cảnh nghèo xác nghèo xơ. Đến năm 1990, con số đó đã giảm xuống còn 27 triệu người, tức chỉ chiếm 15% tổng dân số. [9] Năm 1984, lần đầu tiên trong lịch sử Indonesia, đất nước đã tự đảm bảo được an ninh lương thực. Đây là thành tựu mà Suharto xem là lớn nhất của mình, điều mà ông

tuyên bố là “thành quả của công cuộc kinh doanh vĩ đại do toàn thể nhân dân thực hiện”. [10] Sự vươn lên về kinh tế của Indonesia cũng nằm trong số những câu chuyện thành công ít có khả năng xảy ra nhất của Phép màu, xếp ngang hàng với câu chuyện của Hàn Quốc. Vào giữa thập niên 60, Radius đánh giá Indonesia là quốc gia có mức độ công nghiệp hóa thấp nhất trong số các nước đang phát triển lớn của thế giới. [11] Dân số khổng lồ của Indonesia (ngày nay là 235 triệu người, Indonesia là nước đông dân thứ 4 trên thế giới) cùng với sự đa dạng nhiều nhóm ngôn ngữ, tôn giáo và sắc tộc khác nhau phân bố hết sức tản mác, tách xa nhau đã khiến cho sự phát triển của Indonesia trở thành một thách thức hơn nhiều so với các môi trường dễ quản lý như Singapore, Đài Loan hay Hàn Quốc thì Indonesia gặp nhiều khó khăn hơn. Indonesia trở thành nước đi đầu trong làn sóng thứ hai ghi tên mình vào Phép màu, trong đó có cả Thái Lan và Malaysia. Quốc hội Indonesia, cơ quan đã bầu Suharto làm tổng thống, từng tặng cho ông danh hiệu “Cha đẻ của phát triển”. [12]

Tuy vậy, “Nhóm Mafia Berkeley” mới là người xứng đáng nhận phần lớn lời tán dương. Nhóm các nhà kinh tế này giữ hầu hết các chức vụ kinh tế chủ chốt của đất nước từ giữa thập niên 60 đến cuối thập niên 80. Một số người còn trở thành cố vấn kinh tế cho Suharto sang thập niên tiếp theo. Quả là một thành tích đáng ngạc nhiên về thời gian phục vụ lâu dài và xuyên suốt không thay đổi. Dù có nền tảng xã hội đa dạng khác nhau nhưng vì có chung cơ sở kiến thức giáo dục và các mối quan hệ cá nhân thân thiết nên nhóm này đều chia sẻ cùng một cách nhìn thống nhất về viễn cảnh kinh tế và phát triển: cùng một niềm tin vào thị trường tự do và doanh nghiệp tư nhân, cùng một sự tập trung vào mục tiêu giảm nghèo và, giống như các nhà kỹ trị Đài Loan, cùng một sự linh hoạt trong định hình và thay đổi chính sách sao cho phù hợp thực tế. Emil Salim, một thành viên cốt cán trong nhóm kinh tế tốt nghiệp trường Đại học California ở Berkeley, nói: “Về mặt tư tưởng, chúng tôi dần

dần đi theo một xu hướng chung.” [13]

Các thành viên của “Nhóm Mafia Berkeley” khác biệt rất nhiều với người đỡ đầu của mình là Suharto. Các nhà kinh tế là những người tao nhã, nói được tiếng Anh, có cái nhìn thoáng đạt hướng ra bên ngoài và khôn khéo. Tổng thống từng một thời là cậu bé nông thôn nghèo, có tính cách độc đoán, nặng về truyền thống, trầm lặng và tuy thông minh nhưng đường học vấn không dài. Ngay cả khi lên làm tổng thống, Suharto vẫn giữ nhiều nếp sinh hoạt của cuộc sống nông thôn ngày xưa. Suharto kể, hằng ngày, ông dậy sớm trước 5g30 sáng như “thói quen của một nông dân hay một người lính” và chiều về thì tận hưởng sự nghỉ ngơi, phì phà điếu thuốc *kretek* tẩm tinh dầu đinh hương đặc trưng của người Indonesia mà đôi khi ông vấn bằng vỏ bắp ngô. Món ăn ưa thích của Suharto vẫn giữ nguyên không đổi như trước kia là món địa phương đơn giản rau củ các loại nấu với nước cốt dừa do vợ ông làm. [14] Lý Quang Diệu của Singapore từng có lần miêu tả Suharto là “một người thâm trầm, thận trọng”, “nói năng điềm tĩnh, nhỏ nhẹ”, giữ “một vẻ hơi khó gần” và “không phô diễn tài ăn nói hùng biện hay huân chương thành tích của mình nhằm gây ấn tượng với mọi người”. Tuy vậy, Lý Quang Diệu vẫn cảm nhận Suharto “rõ ràng là một người ngoan cường, cương quyết không cho phép bất kỳ một sự chống đối nào đối với những gì mà mình đã dự tính sẽ làm”. [15]

Cỗ xe song mã tưởng như không hợp nhau giữa một bên là vị tướng võ biền, nệ cổ và một bên là nhóm Berkeley học cao hiểu rộng, quý phái đã tạo nên một mối quan hệ khăng khít không thể tách rời. “Nhóm Mafia Berkeley” nhận thấy Suharto là người có đầu óc cởi mở và sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn, có khả năng không được lòng nhiều người. Salim nhận xét: “Ông ấy là một người khiêm tốn, tự biết rằng ‘Tôi xuất thân từ làng quê nông thôn và tôi không được học hành chính quy, bài bản’. Tuy nhiên, ông ấy lại

đặt ra được nhiều câu hỏi đúng”. [16] Khi nhóm kinh tế bắt đầu tham mưu cho Suharto, ông hành động giống như một sinh viên hăm hở học hỏi, xuất hiện trong các buổi họp với một cuốn sổ cái và một cây bút bi lớn. “Ông ấy viết lại tất cả những gì chúng tôi nói,” Wardhana hồi tưởng. “Ông ấy đang cố học, cố hiểu hết thảy về kinh tế”. [17] Mối quan hệ giữa Suharto và “Nhóm Mafia Berkeley” dựa trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau, thậm chí còn hơn thế, dựa vào tình bạn riêng tư bền chặt. Suharto mời các thành viên của nhóm đến nơi nghỉ dưỡng vào các dịp nghỉ lễ của mình trên Đảo Khỉ ngoài khơi Java cùng với các con của ông. Salim nói: “Nó không giống như kiểu quan hệ giữa sếp với nhân viên. Bạn là một phần của gia đình ấy. Chúng tôi giống như những người bạn, cùng chung vai sát cánh trên một chiến trường. Ông ấy dựa vào bạn và bạn dựa vào ông ấy.” [18]

Nhân vật lỗi lạc không chính thức của nhóm, hay “cha già” theo cách gọi của Salim [19], là Widjojo Nitisastro, người đã cống hiến phần lớn sự nghiệp của mình cho bộ Hoạch định kinh tế của chính phủ. Với tư cách một nhà kinh tế tài ba, khiêm tốn và nhún nhường, Widjojo, theo như nhận xét của Wardhana, là “một thế lực lèo lái” đằng sau các nhà hoạch định chính sách, là người thúc đẩy họ phải ứng dụng kiến thức kinh tế của mình vào thực tiễn. Wardhana cho biết Widjojo đã dạy họ rằng “chỉ là một thầy giáo tốt thôi không đủ. Chúng ta cần phải suy nghĩ làm cách nào để tăng phúc lợi cho người dân và phát triển quốc gia”. “Ông ấy không muốn chúng tôi tự bọc mình trong tháp ngà”. [20] Kiên nhẫn không ngừng, Widjojo xây dựng mối quan hệ thân thiết nhất với Suharto, hơn bất kỳ một nhà kỹ trị nào khác, và cũng có mức độ ảnh hưởng nhiều nhất lên tổng thống. Là một nhà chiến lược thận trọng, Widjojo sẽ cử những cộng sự đến gặp Suharto để đương đầu với những vấn đề nhạy cảm nhằm bảo vệ mối quan hệ của riêng ông với tổng thống. [21] Như Salim đã mượn một thành ngữ nổi tiếng của người Java để nhận xét, Widjojo là một bậc thầy về khoản “biết làm cách nào để chiến

thắng mà không bao giờ bị đánh bại". [22] Những triết lý kinh tế của Widjojo chủ yếu tán thành kinh tế thị trường. Không giống nhiều nhà kinh tế ở thế giới đang phát triển, ông nghi ngờ khả năng của nhà nước trong việc điều hành các công ty. Ông dồn nhiều mối quan tâm của mình vào phát triển làng quê nông thôn và các dịch vụ phúc lợi dành cho người dân hơn: trường học, hệ thống nước, đường sá chợ búa mà chính quyền Suharto đã xây dựng vô số. "Trong suốt cuộc đời sự nghiệp của Widjojo, ông chủ tâm giữ một hồ sơ tiểu sử bình dị, khiêm nhường nhưng nếu có người nào xứng đáng với danh hiệu 'kiến trúc sư của phát triển kinh tế Indonesia' thì không ai khác hơn chính là Widjojo" - Radius viết. [23]

Widjojo và "Nhóm Mafia Berkeley" tại Indonesia có nhiều nét tương đồng với Đặng Tiểu Bình ở Trung Quốc: Cả hai đều đảo ngược các chương trình kinh tế cánh tả do nhà nước chi phối vốn hoạt động không hiệu quả và dẫn dắt dân số khổng lồ của mình đi theo một hướng mới tiến tới thị trường quốc tế . Cũng giống như Trung Quốc, Indonesia khi đó hưởng lợi rất lớn từ sự bùng nổ kinh tế của "những kẻ đi trước". Khi các loại chi phí sản xuất ở Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan và Hồng Kông tăng lên, các công ty của những nước này bắt đầu tìm kiếm những môi trường có chi phí thấp hơn đối với khâu sản xuất cơ bản. Họ chuyển một phần hoạt động kinh doanh sản xuất của mình sang Indonesia, giống như cách mà họ đã chuyển sản xuất sang các đặc khu kinh tế của Trung Quốc.

Phép màu ở Indonesia có nhiều yếu tố giống như các nước hay vùng lãnh thổ còn lại khác của châu Á, đặc biệt là Trung Quốc đại lục, Hồng Kông và Singapore. Thành tích ngoạn mục của Indonesia là kết quả của tăng trưởng dựa vào xuất khẩu và đầu tư nước ngoài. Tuy nhiên, Phép màu của Indonesia cuối cùng cũng trở thành một thành tựu mong manh nhất ở châu Á. Trung tâm của vấn đề chính là Suharto, người đã lạc xa những nguyên tắc cơ bản

vốn tạo đã tạo nên Phép màu ở nhiều nước châu Á khác.

Một vấn đề do Suharto gây nên là thiếu sự đồng tâm nhất trí trong bộ máy chính quyền của ông về chỉ đạo chính sách, một yếu tố then chốt quyết định sự thành công của "những kẻ đi trước". "Nhóm Mafia Berkeley" chỉ đại diện cho một quan điểm về phát triển trong chế độ của Suharto: triết lý hướng ngoại, đi theo sự dẫn dắt của thị trường. Nhóm khác thúc ép xây dựng những chiến lược mang tính hướng nội nhiều hơn, có sự kiểm soát của nhà nước nhiều hơn. Họ được gọi là "những người ủng hộ dân tộc chủ nghĩa". Phe Mafia Berkeley và phe dân tộc chủ nghĩa đều cùng đánh lại một phe thứ ba: hội "thân hữu". Hội những doanh nhân này thúc ép tổng thống ban cho họ những đặc ân, chẳng hạn như độc quyền thương mại và sản xuất, làm méo mó thị trường, làm suy yếu sức cạnh tranh của Indonesia và đi ngược lại những nỗ lực mở cửa nền kinh tế của "Nhóm Mafia Berkeley". [24] "Tất cả mọi người đều lao vào đánh nhau để tranh giành sự chú ý của Suharto," Salim giải thích. "Đó là cuộc chiến tư tưởng." [25] Đôi khi, "Nhóm Mafia Berkeley" làm chủ được suy nghĩ của Suharto và nền kinh tế tiến tới thương trường quốc tế; lúc khác, "Nhóm Mafia Berkeley" thua cuộc trước những nhóm đối thủ khác và chính sách kinh tế chuyển hướng. Không giống như Đặng Tiểu Bình, Suharto chưa bao giờ sử dụng quyền lực chính trị của mình để áp đặt một sự chỉ huy rõ ràng lên những phe phái cãi nhau ầm ĩ này. Cuộc xung đột liên miên ở một mức độ nào đó đã nuôi dưỡng tâm lý đối mặt với khó khăn lâu dài của "Nhóm Mafia Berkeley", một niềm tin cho rằng họ đang sống mái cho một cuộc chiến một mất một còn vì tương lai của dân tộc. "Có rất nhiều người chống lại chúng tôi," Wardhana nói. [26]

Câu chuyện của Indonesia, theo một cách nào đó, cũng đi tới hướng hạ bệ học thuyết cho rằng sự lãnh đạo độc tài là điều kiện tiên quyết then chốt đối với sự phát triển nhanh chóng. Dù sự kìm kẹp về quyền lực chính trị của

Suharto cho phép chính phủ đưa ra những quyết định nhanh gọn giống như trong trường hợp Hàn Quốc của Park Chung Hee và Đài Loan của Tưởng Giới Thạch nhưng Suharto thường không có những quyết định đúng đắn. Ông chỉ có một khái niệm mơ hồ về phương hướng của chính sách kinh tế và sẽ chọn lựa, quyết định giữa nhiều thực đơn chính sách ganh đua với nhau giống như chất đầy thức ăn vào một cái đĩa trong một bữa ăn với nhiều món nóng, nguội khác nhau phục vụ trong một quán ăn. Thế nhưng, vì Suharto là một người chuyên quyền nên chẳng có cách nào triển khai chính sách mà không có ông. Kết quả là thường xuyên xuất hiện những chính sách trái ngược nhau hay những sự thay đổi kịch tính trong định hướng chính sách, hoàn toàn dựa vào sự thiên vị của Suharto đối với phe cánh này hơn phe cánh kia. Các chủ đề tư tưởng khác nhau vốn đem lại sự phát triển cho châu Á, từ những sáng kiến nhà nước lãnh đạo, sự định hướng đi theo thế lực của thị trường và toàn cầu hóa cho đến mối quan hệ cá nhân giữa chính phủ và doanh nghiệp, đều choảng nhau để giành vị trí thống lĩnh thay vì hợp lực cùng hoạt động với nhau. Hơn nữa, trong quá trình lãnh đạo mang sắc thái cá nhân hóa của mình, Suharto đôi khi thiên vị cho các quyền lợi của gia đình và bạn bè mình hơn là lợi ích của quốc gia. Xét về khía cạnh này, chế độ độc tài chỉ có một người nắm quyền thống trị của Suharto là có hại nhiều hơn có lợi đối với phát triển nói chung.

***

TRONG NHữNG NĂM ĐầU của triều đại Suharto, ông dường như chưa bao giờ có ý định đòi hỏi quyền lực và trách nhiệm kiểu như vậy. Ông sinh ngày 8/6/1921, tại một ngôi làng biệt lập mang tên Kemusuk trên hòn đảo Java trong một gia đình vợ chồng nghèo, không hạnh phúc. Cha của Suharto, một viên chức thủy lợi, và bà vợ trẻ cãi vã nhau vì thói tật cờ bạc của ông này. Cặp vợ chồng cuối cùng ly dị. Dù vậy, những hi vọng của người cha về

đứa con mới sinh đã được gói gọn trong cái tên mà ông đặt cho con mình: Suharto có nghĩa là "giàu có hơn". [27]

Mẹ của Suharto quá ốm yếu, bệnh tật không thể nuôi con bằng sữa mẹ. Vì vậy, bà mẹ tin cậy giao phó việc chăm sóc cậu con trai sơ sinh cho dì cả của Suharto khi cậu bé mới chỉ được 4 tháng tuổi. Vài năm tiếp theo là quãng thời gian hạnh phúc nhất trong cuộc đời Suharto. Ông thường theo dượng cả ra đồng làm ruộng. Suharto về sau hồi tưởng: "Đôi khi, dượng cõng tôi trên lưng trong khi đang làm đất và khi tôi lớn, ông ấy để tôi cưỡi lên cái cày. Điều đó thật là vui. Những khoảnh khắc mà tôi sẽ luôn luôn nâng niu trân trọng là khi tôi ngồi trên cái cày và họ cho con trâu đi tới, bảo chúng rẽ trái hay rẽ phải, là khi tôi nhảy ào vào ruộng, nghịch nước, đầm mình cho bùn đất lấm lem." Suharto cũng đi bắt lươn ở ruộng, loại thức ăn mà ông vẫn ưa thích cho đến hết cuộc đời. Khi Suharto được 4 tuổi và "thậm chí vẫn chưa bắt đầu mặc quần", mẹ của ông quay trở lại đón con và sau đó, ông trải qua phần tuổi thơ còn lại của mình với nhiều người khác nhau trong dòng họ. Ông kết thúc việc ăn nhờ ở đậu hết gia đình này đến gia đình khác khi vào một trường ở thành phố lớn Yogyakarta, nơi mà Suharto vẫn hãnh diện khoe đôi chân không của người nông thôn giống như những học sinh nghèo khác.

Sau khi ông tốt nghiệp trung học phổ thông vào năm 1939, gia đình Suharto không đủ sức trang trải chi phí cho ông học tiếp lên cao hơn. Ông trải qua một quãng thời gian ngắn, khổ sở làm nhân viên ngân hàng. Công việc này chấm dứt sau khi xảy ra việc Suharto làm rách đồng phục xà-rông truyền thống của người Java mà ông bắt buộc phải mặc vì nó bị mắc kẹt vào nhíp xe đạp. Suharto không có tiền để mua cái xà-rông mới. "Tương lai tôi dường như ảm đạm," về sau Suharto viết. Cảnh cơ hàn mà Suharto phải đối mặt thời trẻ là yếu tố chính ảnh hưởng đến các chính sách kinh tế mà ông lựa chọn lúc làm tổng thống về sau. "Đó là lý do vì sao trong tôi luôn dâng tràn một cảm

xúc và ước muốn to lớn là giúp cho người dân thoát khỏi cảnh cơ cực đói nghèo," ông viết. "Tôi biết nó như thế nào; tôi đã trải qua nó." [28]

Chẳng còn nhiều sự lựa chọn nào khác, Suharto tòng quân cho quân đội Hà Lan và ghi tên theo học một trường sĩ quan. Khi ông học được nửa chừng, Chiến tranh Thế giới thứ II nổ ra. Nhật Bản xâm lược các thuộc địa của Hà Lan và thực dân châu Âu đã đầu hàng. Một lần nữa bị thất nghiệp, Suharto tái gia nhập một lực lượng quân đội quốc gia đã được sắp xếp lại dưới sự chỉ huy của Nhật. Suharto ngày càng ghét cay ghét đắng những lãnh chúa Nhật (dù suốt cả đời mình ông vẫn là một người hâm mộ các món ăn Nhật Bản). Những viên chỉ huy lãnh chúa này đối xử với các tân binh bản địa rất tàn ác và sự thống trị áp bức của Nhật "chỉ càng làm tăng khát vọng cháy bỏng của chúng tôi, những thanh niên Indonesia, phải bảo vệ đất nước của mình". [29]

Chẳng bao lâu sau, Suharto đã có cơ hội. Một phong trào giành độc lập cho Indonesia đang hình thành, dưới sự lãnh đạo của thủ lĩnh anh hùng Sukarno. Là một trong những tiếng nói chống thực dân mạnh mẽ nhất trong thế giới các nước đang phát triển, Sukarno trở thành một hình tượng thần thánh đối với thường dân Indonesia. Hàng trăm nghìn người chờ đợi chỉ để được nhìn thấy thoáng qua người mà họ gọi là "Người anh cả Karno" mỗi khi ông đi vòng quanh đất nước. [30] Sự sụp đổ của chế độ đế quốc Nhật Bản đã đem lại cho phong trào một cơ hội vùng lên nắm chính quyền. Ngày 17/8/1945, hai ngày sau khi Nhật đầu hàng, Sukarno đứng bên ngoài ngôi nhà của mình ở Jakarta và trong một nghi lễ đơn giản, đọc to tuyên ngôn chỉ có vỏn vẹn 2 câu công bố nền độc lập của nước Cộng hòa Indonesia. Suharto chẳng đóng một vai trò nào trong phong trào dân tộc chủ nghĩa nhưng khi ông nghe được tuyên ngôn của Sukarno, ông thề sẽ bảo vệ nền cộng hòa. Ông tập hợp những binh sĩ quân đội khác trong đơn vị phòng thủ mà sau đó thu hút được nhiều người khác thành lập lực lượng quân đội quốc gia mới. Các

đơn vị của Suharto được cần đến. Người Hà Lan phớt lờ tuyên bố độc lập của Sukarno, quay trở lại tái giành giật thuộc địa của mình. Quân đội quốc gia Indonesia và các lực lượng quân sự Hà Lan thỉnh thoảng lại đánh nhau cho đến tận tháng 12/1949, khi người Hà Lan, dưới sức ép của Washington, buộc phải rút lui và công nhận nền độc lập của Indonesia. [31] Suharto đã lập nhiều thành tích chiến đấu trong suốt thời gian xảy ra xung đột, leo lên nhiều cấp bậc cao trong quân đội và tiếp tục đà này hết thập niên 1950. Đến năm 1965, ông là một trong những tướng lĩnh cao cấp nhất trong quân đội Indonesia.

Chất xúc tác đẩy Suharto chuyển sang quyền lực chính trị xảy ra trong khi ông đang ngủ. Qua vài năm, một cuộc tranh giành quyền ảnh hưởng chính trị trong nội bộ chế độ của Sukarno đã sôi lên giữa một bên là quân đội và một bên là Đảng Cộng sản Indonesia đang mở mang thanh thế. Đêm ngày 30/9/1965, cuộc diễn tập quân sự bùng nổ thành một cuộc chiến công khai. Các sĩ quan khuynh tả cấp thấp đã ra lệnh mở một cuộc tấn công bí mật nhằm vào những tướng lĩnh cấp cao của quân đội và hành quyết 6 viên chỉ huy của mình. Cùng lúc đó, quân đội tuyên bố kiểm soát nhiều mục tiêu chủ chốt của Jakarta. Bị đánh thức khỏi giường vào lúc 4h30 sáng bởi một bản tin trên truyền hình đưa tin có nhiều tiếng súng nổ trong trung tâm thành phố, Suharto mặc quân phục vào và lái chiếc xe jeep Toyota của mình tới bộ chỉ huy. Vốn đã biết rõ giới lãnh đạo cuộc nổi dậy, những người tự gọi mình là Phong trào 30/9, Suharto nghi ngờ họ là một nhóm nằm trong mạng lưới của lực lượng Đảng Cộng sản Indonesia âm mưu giành quyền kiểm soát quốc gia. Ông nói trong một cuộc họp với các tướng lĩnh quân đội: “Nếu chúng ta không đánh chúng thì cách nào chúng ta cũng sẽ chết vô ích.” [32] Với nhiều nhóm quân trung thành trong tay, Suharto phát động nhiều cuộc tấn công giành lại được các trung tâm thông tin liên lạc quốc gia và phá hủy trụ sở chỉ huy của lực lượng nổi dậy gần một căn cứ không quân không xa. Sáng hôm sau, Phong trào 30/9 tan rã, để lại cho Suharto quyền chỉ huy thủ đô. Dù vai

trò chính xác của Đảng Cộng sản trong cuộc đảo chính bất thành chưa bao giờ được xác thực là có hay không nhưng quân đội và lực lượng dân sự ủng hộ quân đội, dưới sự khuyến khích của Suharto, đã chuyển sang tấn công Đảng Cộng sản một cách điên cuồng và bạo lực. Hơn vài tháng sau, ước tính có 500.000 người tình nghi theo cánh tả bị giết hại trong một cuộc thảm sát mà CIA gọi là "một trong những tội ác thảm sát hàng loạt tàn bạo nhất của thế kỷ 20". [33] Về sau Suharto viết: "Tôi nhận thấy nhiệm vụ đầu tiên của mình là tiêu diệt" phe cánh tả "để đập tan sự phản kháng của chúng ở khắp mọi nơi". [34]

Sự tập trung tiêu diệt phe cánh tả đã làm cho Suharto bị suy yếu nghiêm trọng và gây ra một cuộc chiến tranh giành quyền lực tay đôi giữa Tổng thống Sukarno và Suharto. Suharto thận trọng hành động chống lại vị tổng thống còn đang được nhiều người yêu mến khi đó. Trong một cuộc họp, Sukarno hỏi Suharto: "Chính xác là anh sắp sửa làm gì với tôi?" Suharto cung kính trả lời: "Tôi được dạy… là phải tôn kính những người mà chúng tôi quý trọng." [35] Tháng 1/1966, trong khi Sukarno đang nỗ lực chặn đứng tình trạng suy yếu kinh tế nhanh chóng thì nhiều cuộc biểu tình lớn của sinh viên nổ ra, đòi hỏi chế độ Sukarno phải có nhiều sự thay đổi mạnh mẽ. Ngày 11/3, quân đội quyết định hành động. Sinh viên bao vây dinh tổng thống trong khi Sukarno đang mang dép lê, điềm tĩnh chủ trì một cuộc họp nội các. Ông nhận được một mẩu giấy báo. Nội dung giấy báo cho biết dinh tổng thống không những đang bị sinh viên mà còn cả binh lính bao vây. Trong tâm trạng gần như hốt hoảng, Sukarno đã rời buổi họp nội các và chạy trốn bằng một chiếc trực thăng đến một dinh thự tổng thống khác của mình ở thị trấn miền núi Bogor thuộc phía nam Jakarta. [36]

Cùng ngày hôm đó, có ba vị tướng đón một chiếc trực thăng đến Bogor để gặp Sukarno. Họ cầu nguyện suốt đường đi. Trước đó, họ vừa mới đến thăm

Suharto đang nằm tĩnh dưỡng tại nhà trong suốt thời gian diễn ra những sự kiện chấn động vì bị cúm nặng. Suharto yêu cầu ba vị tướng chuyển "lời hỏi thăm tốt đẹp" của ông đến Sukarno và "truyền đạt thông điệp nếu ông ấy tin tưởng vào tôi thì tôi sẽ xử lý được tình hình". [37] Khi các tướng lĩnh gặp Sukarno, ông chỉ trích họ đã để cho các cuộc biểu tình tiếp tục diễn ra rồi hỏi họ có thể làm được điều gì. Sau một hồi ngượng ngịu im lặng, một trong ba vị tướng là Amir Machmud lên tiếng nói Sukarno nên "rõ ràng nhượng bộ" và cùng với Suharto điều hành đất nước. Họ soạn ra một dự thảo chỉ thị trao cho Suharto quyền khôi phục trật tự và an ninh đất nước. Sukarno đọc bản dự thảo một cách cẩn thận. "Nhân danh Thánh Allah"- ông thốt lên và ký vào dự thảo chỉ thị. [38]

Chữ ký đó đã kết thúc thời đại Sukarno một cách không kèn không trống. Dù Sukarno vẫn lây lất trong vai trò là tổng thống chính thức được thêm 2 năm nữa nhưng ông thực sự đã chuyển giao quyền hành tổng thống cho Suharto, người điều hành một chế độ tự xưng là "Trật tự mới".

***

KHI SUHARTO bước chân vào quyền lực, ông thừa hưởng một nền kinh tế phá sản. Sukarno và những người ủng hộ theo cánh tả của ông đã đưa đất nước rời xa nền kinh tế thế giới. Chính phủ quốc hữu hóa tài sản của hầu hết các nhà đầu tư nước ngoài, bao cấp các mặt hàng thiết yếu như gạo và xăng dầu, ưu tiên cho các doanh nghiệp nhà nước và trong quá trình đó, đã gây ra những khoản thâm thủng ngân sách khổng lồ. Nợ nước ngoài của đất nước phình to, ban đầu chỉ là những khoản nợ đến từ các nước phương Tây và sau đó là những khoản nợ xuất phát từ khối các nước theo chủ nghĩa cộng sản. Việc Indonesia tránh xa chủ nghĩa tư bản bắt nguồn từ thái độ chống thực dân mạnh mẽ của Sukarno. Ở một đất nước đã trải qua cuộc chiến khốc liệt chống

lại một cường quốc châu Âu để giành tự do, việc tham gia vào hệ thống kinh tế thị trường tự do bị phương Tây thống trị là điều vô cùng kinh tởm. Tuy nhiên, đến năm 1965, nền kinh tế đất nước lâm vào ngõ cụt. Tỉ lệ lạm phát lên tới 650%, dự trữ ngoại hối bốc hơi, ngân hàng trung ương mất khả năng thanh toán thư tín dụng. "Mặc dù Indonesia vừa mới được thoát khỏi ách của chủ nghĩa thực dân nhưng với những chính sách của riêng mình, đất nước lại đang trượt về những điều kiện kinh tế tiền thuộc địa cách đó vài thế kỷ," Radius viết. [39]

Ngay tại thời điểm quyết định này, Widjojo và "Nhóm Mafia Berkeley" giành được quyền kiểm soát đối với việc hoạch định chính sách. Nhóm đã lo xa chuẩn bị kỹ càng từ trước. Lúc còn học ở Berkeley vào cuối những năm 1950, nhóm người Indonesia này đã gặp nhau mỗi tuần để bàn về các chiến lược phát triển khả thi cho đất nước của mình. [40] Họ đã viết nhiều bài báo về tất cả mọi đề tài, từ cân đối ngân sách cho đến cải thiện các hệ thống giao thông. [41] Chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi sự đào tạo kinh tế học kinh điển tại Berkeley, nhóm còn cố gắng kết hợp các chính sách tự do kinh doanh với những khái niệm kinh tế bắt nguồn từ văn hóa Indonesia. Một trong số đó là *gotong royong,* nghĩa là "tương hỗ". Là một nhân tố cơ bản trong đời sống làng xã của Indonesia, *gotong royong* thể hiện cách thức một cộng đồng nông thôn cùng chung tay giúp đỡ các thành viên của mình như thế nào, đặc biệt là đối với những người đang trong hoàn cảnh khó khăn cần có sự tương thân tương ái. Những khái niệm này đã "tạo cơ sở hình thành một nếp nghĩ mang tính 'cây nhà lá vườn' trong định hướng chính sách kinh tế rằng phải có trách nhiệm và quan tâm đến phúc lợi của từng cá nhân. Cách nghĩ này nhìn chung là tương hợp các nguyên lý kinh tế thị trường tự do," Radius viết. Sự công nghiệp hóa nhanh chóng của Nhật Bản, Hàn Quốc và những Con hổ châu Á ban đầu khác cũng ảnh hưởng đến "Nhóm Mafia Berkeley", đặc biệt là ảnh hưởng đến thành công của nhóm trong việc dùng xuất khẩu để thúc đẩy tăng

trưởng kinh tế, dù nhóm này tin rằng Indonesia quá lớn và quá nghèo, không thể ứng dụng hoàn toàn đầy đủ các chương trình chính sách của các nước láng giềng. [42] Các phương pháp tạo nên Phép màu của Indonesia giống với cách thức của Trung Quốc, Hồng Kông và Singapore hơn là của Nhật Bản và Hàn Quốc. Thương mại và đầu tư nước ngoài là những nhân tố nổi bật chứ không phải chính sách công nghiệp theo kiểu của MITI.

Nhóm ứng dụng lý thuyết vào thực tiễn ngay khi Suharto giành được quyền lực. Sau khi từ Berkeley trở về nước vào đầu những năm 1960, một số thành viên của nhóm, trong đó có Widjojo, Salim và Wadhana được mời giảng dạy về kinh tế tại một trường đào tạo sĩ quan chỉ huy quân đội. Tại đó, họ đã gặp nhiều tướng lĩnh mà sau này trở thành những nhân vật chủ chốt trong chế độ Trật tự mới. Suharto cũng có một thời gian ngắn là học viên tại trường đó dù hầu hết các thành viên "Nhóm Mafia Berkeley" lúc ấy vẫn chưa biết nhiều về ông. Điều đó đã thay đổi trong một hội nghị do chính quyền Trật tự mới tổ chức tại Bandung vào tháng 8.1966. Các tướng lĩnh đã mời "Nhóm Mafia Berkeley" tới hội nghị trình bày các ý tưởng của họ về kinh tế cho các nhà lãnh đạo mới của quốc gia. [43] Ấn tượng với kết quả chung của nhóm, [44] Suharto nhanh chóng tập hợp "Nhóm Mafia Berkeley" thành đội ngũ cố vấn chính sách kinh tế trực tiếp cho ông. [45] Suharto giao cho nhóm nhiệm vụ làm hồi sinh nền kinh tế Indonesia.

"Nhóm Mafia Berkeley" soạn thảo ra một kế hoạch cắt đứt với quá khứ. Chủ nghĩa xã hội, doanh nghiệp nhà nước và các chính sách mang tính dân tộc chủ nghĩa bị gạt bỏ ra ngoài; các thị trường tự do và đầu tư nước ngoài được đưa vào. Ưu tiên hàng đầu là chặn đứng lạm phát, một việc đòi hỏi phải cắt giảm chi tiêu chính phủ. Nhóm nhận ra những sự cắt giảm như vậy sẽ làm cho nhu cầu bị thu nhỏ lại, đẩy nền kinh tế vào nguy cơ có thể xảy ra suy thoái, dẫn đến hậu quả nặng nề hơn. Nhóm nghĩ ra một kế hoạch gìn giữ,

thậm chí là thúc đẩy, sự tăng trưởng kinh tế toàn diện đồng thời cùng lúc chống lại lạm phát bằng cách cắt giảm mạnh mẽ một số loại chi tiêu, chủ yếu là chi tiêu của chính phủ, nhưng chỉ đạo khu vực ngân hàng giữ nguyên mức tín dụng cho vay đối với những ngành nghề được lựa chọn có khả năng thúc đẩy sự tăng trưởng mới. Ngân hàng trung ương cho các ngân hàng thương mại vay với lãi suất thấp hơn thị trường nhằm khuyến khích đầu tư. Theo như Radius giải thích, mục tiêu là "tạo sức mua từ mức gần như bằng 0". Radius cho biết các chính sách hoạch định thực hiện mang tính "không chính thống và cấp tiến". "Đối với một số người, ý tưởng này là ngược đời nhưng đối với các nhà hoạch định kinh tế thì ổn định mà không tăng trưởng cũng giống như tham dự Olympics mà chỉ về thứ tư – chẳng có huy chương, chẳng có diễu hành, chỉ là một thành tích dù vẻ vang nhưng vẫn bị xem như thất bại… Không ai, thậm chí ngay cả nhóm kinh tế, biết được liệu các biện pháp đề ra có hiệu quả hay không." [46]

"Nhóm Mafia Berkeley" buộc phải thuyết phục Suharto tin vào kế hoạch. Suharto chẳng có khó khăn gì đối với việc từ bỏ chủ nghĩa xã hội. Về sau, ông đổ lỗi sự lộn xộn dưới thời Sukarno cầm quyền cho tình hình kinh tế sa sút. "Sự đi xuống trong đời sống kinh tế-xã hội của đất nước mà chúng ta đã trải qua trong suốt thời kỳ đó là do thiếu bóng dáng của phát triển kinh tế," Suharto viết. Ông nhận ra rằng tăng trưởng kinh tế sẽ giúp thúc đẩy lòng trung thành đối với chế độ Trật tự mới và củng cố sức mạnh của chính bản thân quốc gia. "Chế độ Trật tự mới phải ưu tiên hàng đầu cho phát triển kinh tế. Cùng với sự nâng cao về kinh tế, việc xây dựng đất nước, xét theo nghĩa rộng, có thể cũng tiến bộ theo," Suharto viết. [47] Có lẽ hơn ai hết, cũng giống như Park Chung Hee, Tưởng Giới Thạch và Lý Quang Diệu, Suharto hiểu rằng cải thiện đời sống ấm no hạnh phúc của đông đảo dân số Indonesia khổng lồ sẽ giúp ích cho ông trong cuộc chiến chống lại lực lượng cánh tả đối lập. Bob Hasan, một người bạn lâu năm của Suharto cho biết Suharto "luôn

luôn đặt lợi ích của mình trong lợi ích của cộng đồng, của nhân dân, của các nông trại. Bằng không thì nếu anh nghèo, tất cả mọi người sẽ ngả theo phe cánh tả.” [48] Radius viết rằng “chính quyền Trật tự mới đã đặt cược sinh mệnh chính trị của mình vào việc xây dựng nền kinh tế Indonesia. Nếu họ thất bại trong nỗ lực này thì uy tín của họ lẫn nền tảng cơ bản mà họ dựa vào để xây dựng nên chế độ mới có thể sẽ bị hủy hoại.” [49]

Tuy nhiên, một số giải pháp cụ thể do “Nhóm Mafia Berkeley” đề xuất mang tính nguy hiểm về mặt chính trị đối với chế độ mới. Vấn đề nhạy cảm nhất là đề xuất giảm bao cấp cho hàng tiêu dùng. Wardhana cho biết chính phủ đã bao cấp cho chi phí xăng dầu quá nhiều đến nỗi “giá (xăng dầu) thậm chí còn rẻ hơn giá một cốc nước lạnh”. Cắt giảm bao cấp đóng vai trò quyết định đối với việc đưa ngân sách vào tầm kiểm soát. Tuy nhiên, nó có thể cũng gây ra phản ứng giận dữ của dân chúng, thậm chí là bạo loạn. “Nhóm Mafia Berkeley” thúc ép thực thi giải pháp này. Wardhana kể nhóm đã nói với Suharto rằng: “Ngài cần phải làm điều này. Bằng không, nền kinh tế sẽ rơi vào tình trạng lờ đờ.” [50]

Cuối cùng, Suharto cũng thông qua các kế hoạch của “Nhóm Mafia Berkeley”. “Nhóm kinh tế không thể làm được điều đó một mình,” Wardhana giải thích. “Anh cần phải có một người rất mạnh đứng đằng sau (các chính sách).” Chính Suharto là người “đã khiến cho những biện pháp không được lòng nhiều người này có thể thực thi được”. [51] Tháng 10/1966, những nhân tố đầu tiên trong kế hoạch bình ổn đã được triển khai thực hiện. Các nhà kỹ trị đã sử dụng chương trình cụ thể này để thuyết phục giới đầu tư nước ngoài của Indonesia đồng ý tái cơ cấu khoản nợ khổng lồ của đất nước. “Nhóm Mafia Berkeley” đã sao chép những giải pháp này vào một bộ luật đầu tư mới, ban hành năm 1967 với nội dung chào đón các nhà đầu tư nước ngoài quay trở lại Indonesia. Chính phủ thậm chí hoàn trả lại một số tài sản đã bị

quốc hữu hóa dưới thời Sukarno cho những chủ sở hữu cũ là người nước ngoài.

Chương trình nhiều tranh cãi của “Nhóm Mafia Berkeley” đã phát huy tác dụng. Năm 1969, lạm phát giảm xuống còn dưới 10% và nền kinh tế cũng quay đầu tăng trưởng. Từ năm 1966 đến năm 1970, GDP tăng trưởng ở mức sôi động 5,8% mỗi năm. [52] Những bước đi đầu tiên này, theo như Wardhana đánh giá, là “khởi đầu cho chính sách kinh tế thành công”. Suharto và “Nhóm Mafia Berkeley” của ông đã đưa Indonesia vào con đường tiến tới Phép màu.

***

SUốT 20 NĂM TIếP THEO, “Nhóm Mafia Berkeley” tiếp tục nắm giữ chắc chắn những vị trí kinh tế hàng đầu của đất nước. Ali Wardhana làm Bộ trưởng Tài chính từ năm 1968 đến năm 1983, tiếp đó là 5 năm làm việc trong vai trò Bộ trưởng Điều phối kinh tế. Hầu như các chức danh bộ trưởng thương mại, công nghiệp, môi trường hay thống đốc ngân hàng trung ương, lãnh đạo cấp cao trong ủy ban hoạch định chính sách luôn luôn nằm trong tay các thành viên của “Nhóm Mafia Berkeley” hay những người được nhóm này bảo trợ. “Nhóm Mafia Berkeley” dường như bám chặt vào Suharto và chế độ Trật tự mới.

Tuy nhiên, “Nhóm Mafia Berkeley” chưa bao giờ kiểm soát được đầy đủ toàn bộ chính sách. Quyền lực đó do Suharto nắm giữ. Và ông thường bị lực lượng phản đối lộ trình phát triển dựa vào thị trường tự do của “Nhóm Mafia Berkeley” lôi kéo ra xa khỏi con đường đang đi. Nhân vật ảnh hưởng nhiều nhất là Bacharuddin Jusuf (B.J.) Habibie, lãnh đạo của lực lượng ủng hộ dân tộc chủ nghĩa. Habibie và Suharto gặp nhau lần đầu tiên vào năm 1950. Suharto khi đó đang tham gia một chiến dịch quân sự truy quét một nhóm phiến loạn ở đảo Sulawesi thuộc miền đông Indonesia còn gia đình Habibie

thì sống dọc theo một con đường nơi lữ đoàn của Suharto đóng trại. Mẹ của Habibie gốc là người ở đảo Java. Bà thường mua vui cho đám binh sĩ bằng những câu chuyện kể bằng tiếng Java. "Không khí ở nhà của Habibie làm chúng tôi cảm thấy thực sự như ở nhà mình," Suharto về sau viết. Khi đó mới chỉ là một thanh thiếu niên, [53] Habibie tiếp tục trở thành kỹ sư nổi bật nhất Indonesia. Năm 1955, Habibie bắt đầu xuất dương sang Đức theo đuổi việc học hành tại trường kỹ thuật Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, nơi ông lấy được bằng tiến sĩ chuyên ngành kỹ sư hàng không. Sau đó, Habibie làm việc cho một nhà sản xuất máy bay của Đức mà về sau sáp nhập thành hãng Messerschmitt-Bölkow-Blohm. Habibie tài năng đã đạt được nhiều thành công đột phá quan trọng trong lĩnh vực thiết kế máy bay và sắp sửa thăng tiến lên chức phó chủ tịch công ty kiêm giám đốc ứng dụng kỹ thuật. Kinh nghiệm của Habibie trong ngành sản xuất máy bay ở Đức, trong suốt thời kỳ đất nước này cũng đang trải nghiệm điều kỳ diệu về kinh tế theo kiểu riêng của mình, đã ảnh hưởng đến tư tưởng của ông về phát triển. Ông đã tạo mối liên kết giữa công nghệ và tăng trưởng mà ông mang theo mình về Indonesia. [54]

Suharto đã giữ liên lạc với Habibie trong suốt thời kỳ này. Vào năm 1970, cả hai gặp gỡ nhau trong một chuyến thăm chính thức cấp nhà nước của Suharto tới Đức. Vị tổng thống đã nói với Habibie phải "mở rộng kiến thức và kinh nghiệm của mình trên các lĩnh vực có thể sẽ đem lại lợi ích cho chính đất nước và nhân dân Indonesia". [55] Ba năm sau, Suharto gửi một lá thư cho Habibie với nội dung nói rằng đã đến lúc chín muồi cho cuộc trở về. Một tháng sau, vào tháng 1/1974, Habibie về nước. [56] Suharto nói với Habibie: "Anh có thể làm bất cứ điều gì đại loại như tạo ra một cuộc cách mạng như anh muốn (ở Indonesia)". [57]

Thông điệp kinh tế của Habibie xung đột trực tiếp với chủ trương của

"Nhóm Mafia Berkeley". Widjojo, Wardhana và các đồng nghiệp của họ muốn gắn Indonesia với nền kinh tế thế giới và lợi dụng các lực lượng toàn cầu hóa. Habibie cho rằng chiến lược của "Nhóm Mafia Berkeley" thiếu một chính sách công nghiệp. Nếu đi theo hướng của "Nhóm Mafia Berkeley", Indonesia sẽ phát triển dựa trên nền tảng lao động giá rẻ và nhiều lợi thế tự nhiên khác. Tuy nhiên, Habibie cho rằng tiến trình này cuối cùng cũng sẽ hết hơi. Để Indonesia tiếp tục phát triển, đất nước cần phải tiếp nhận công nghệ cao và "chọn ra những kẻ chiến thắng", nghĩa là tập trung vào những ngành nghề chiến lược theo phong cách của MITI để xây dựng lợi thế cạnh tranh mới ở Indonesia. Habibie muốn tái tạo dựng các chương trình phát triển công nghiệp của Park Chung Hee ở Hàn Quốc, thậm chí nhà nước sẽ đóng vai trò can thiệp lớn hơn. Ông cho rằng khu vực tự nhân không thể đầu tư dài hạn cho nên nhà nước cần phải đảm nhận vai trò lãnh đạo. Các kỹ sư và những chuyên gia được đào tạo trong các doanh nghiệp nhà nước này rồi sẽ tỏa ra khắp nền kinh tế và xây dựng nên những doanh nghiệp công nghệ cao mới. Trong một diễn văn năm 1993, Habibie phát biểu: "Đẩy mạnh các ngành công nghệ cao và sản xuất hàm chứa nhiều giá trị gia tăng dù không đem lại tăng trưởng cao trong ngắn hạn… nhưng trong dài hạn, lợi ích quốc gia sẽ được đáp ứng tốt vì phát triển kinh tế quốc gia sẽ không còn phụ thuộc vào sự phân chia lao động quốc tế." [58] Habibie muốn ứng dụng các thành tố trong "mô hình châu Á" để chuyển đổi cấu trúc kinh tế của Indonesia sang công nghệ cao.

Ngay khi Habibie trở về nước, Suharto đưa Habibie vào làm trưởng bộ phận công nghệ cao của công ty xăng dầu nhà nước Pertamina. [59] Sau khi Pertamina vỡ nợ, không thanh toán được nhiều khoản nợ nước ngoài khổng lồ và cần đến một kế hoạch giải cứu do "Nhóm Mafia Berkeley" vạch ra, Suharto lại thăng chức cho Habibie làm Bộ trưởng Nghiên cứu và Công nghệ vào năm 1978. Habibie phát triển và quản lý một đế chế quốc doanh gồm 10

công ty hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất vũ khí, viễn thông, thép và thiết bị nặng; tất cả đều được nhiều nguồn ngân quỹ gần như không có giới hạn của chính phủ tài trợ. Habibie cũng lãnh đạo một ủy ban kế hoạch các ngành công nghệ cao cạnh tranh với hội đồng hoạch định do "Nhóm Mafia Berkeley" kiểm soát. [60] Widjojo, Wardhana và những người đồng chí hướng đã phản đối các kế hoạch của Habibie và sử dụng vai trò ảnh hưởng to lớn của họ để chặn đứng chương trình của ông này. Họ cho rằng các ngành công nghệ cao mà Habibie ưu tiên phát triển là quá tiên tiến đối với một đất nước vừa mới bắt đầu tự nuôi sống bản thân mình. Họ cũng không thoải mái với chuyện nhà nước nắm vai trò chủ đạo trong việc xây dựng những ngành mới này. [61]

Thông điệp của "Nhóm Mafia Berkeley" bắt đầu không thể lọt vào đôi tai bịt kín như điếc của Suharto. Một phần nguyên nhân nằm ở mối quan hệ cá nhân thân thiết mà Habibie đã thiết lập với Suharto, một mối quan hệ dễ dàng cạnh tranh và có rất nhiều khả năng vượt qua quan hệ giữa Suharto với Widjojo và "Nhóm Mafia Berkeley". Suharto có lần viết về Habibie rằng "cậu ấy xem tôi như cha của riêng mình". [62] Habibie cũng biết cách làm thế nào để thuyết phục người đỡ đầu tin vào các ý tưởng của mình. Habibie là một nhà hùng biện thông minh có khả năng làm mê hoặc Suharto bằng kiến thức am hiểu tinh thông về kỹ thuật của mình nhưng đồng thời vẫn tỏ ra khiêm tốn, thấp kém trước nhân vật chuyên quyền. Habibie "không phải là loại người cho rằng mình hiểu biết nhất," Suharto viết. "Mỗi lần Habibie báo cáo cho tôi, cậu ta dành hàng giờ với tôi chỉ vì cậu ta muốn biết tôi nghĩ gì về những vấn đề cậu ta đưa ra và triết lý của tôi là gì." [63]

Bí mật thật sự trong thành công của Habibie là chia sẻ khuynh hướng cùng ưa thích những dự án khổng lồ với Suharto. Rất giống với Park Chung Hee, Suharto mê mẩn ngành công nghiệp nặng. Một phần niềm say mê này

bắt nguồn từ nền tảng kinh nghiệm trong quân đội của Suharto. Cũng giống Park Chung Hee, Suharto tin rằng các nhà máy thép là tốt cho quốc phòng. Thậm chí còn hơn thế nữa, Suharto đánh đồng một quốc gia Indonesia công nghiệp hóa với một đất nước Indonesia hòa bình và thống nhất. Ông viết: "(Indonesia) cần phải được xem như một quốc gia độc lập chủ quyền" và "điều này đòi hỏi phải phát triển các ngành chiến lược của riêng chúng ta để tự giải thoát mình khỏi sự phụ thuộc vào các nguồn lực nước ngoài". [64] Suharto ngày càng trở nên ưa thích quan điểm phát triển của Habibie. So với các kế hoạch của Habibie, triết lý tăng trưởng định hướng thị trường và doanh nghiệp tư nhân qui mô nhỏ của "Nhóm Mafia Berkeley"dường như không hấp dẫn cũng chẳng bền vững. "Lịch sử đã chứng minh rằng chỉ có tuân theo sự điều khiển của khoa học và công nghệ thì một quốc gia mới tiến bộ được," [65] Suharto viết. "Nguồn tài nguyên thiên nhiên dồi dào không thôi chưa đủ để đưa đất nước chúng ta tới một mức sống cao và một chương trình phúc lợi rộng lớn," ông viết tiếp. Sự phát triển các ngành công nghiệp theo kiểu của Habibie "bắt nguồn từ nhận thức của chúng ta về các vấn đề tồn tại và những mặt yếu kém trầm trọng mà chúng ta sẽ đối mặt trong tương lai nếu chúng ta vẫn liên tục phụ thuộc vào khoa học và công nghệ của các nước khác". [66] Emil Salim tin rằng Suharto khi đó đang nghĩ về gia tài của mình, một gia tài có thể được làm cho phình to hơn nhờ vào các nhà máy sản xuất vũ khí tự phát triển trong nước thay vì nhờ vào các nhà máy sản xuất dầu cọ. Salim khẳng định: "Tất cả các nhà lãnh đạo vĩ đại đều khổ sở vì một điều giống nhau. Họ muốn được đời đời tưởng nhớ đến mình." Kế hoạch của Habibie "thỏa mãn được cái tôi" (của Suharto). [67]

Không có dự án nào thể hiện tầm ảnh hưởng của Habibie rõ hơn những nỗ lực của Indonesia trong việc phát triển sản xuất máy bay của riêng mình, một ý tưởng nảy sinh trong một lần gặp gỡ giữa Habibie và Suharto không lâu sau khi Habibie từ Đức trở về nước. Habibie đề nghị với Suharto rằng ông muốn

tận dụng kiến thức am hiểu tinh thông của mình về ngành hàng không và khởi dựng một công ty sản xuất máy bay. Suharto thông qua kế hoạch này ngay lập tức. [68] Ban đầu, Pertamina đỡ đầu cho dự án nhưng sau khi công ty này lâm vào tình trạng vỡ nợ tài chính thì một công ty nhà nước mới tên là Công nghiệp máy bay Nurtanio, về sau đổi thành IPTN, lại được hình thành vào năm 1976 mà Habibie là người lãnh đạo. Habibie quyết định bỏ qua các bước đệm trung gian để bước vào ngành sản xuất máy bay, chẳng hạn như sản xuất linh kiện, mà thay vào đó là lựa chọn lắp ráp hoàn chỉnh máy bay. Ban đầu, Habibie có được các giấy phép lắp ráp máy bay và trực thăng do ba công ty châu Âu (trong đó có công ty cũ của Habibie là Messerschmitt) thiết kế. Năm 1979, Habibie ký kết với một công ty Singapore thành lập một liên doanh thiết kế, phát triển và sản xuất một loại máy bay của Indonesia có 40 chỗ ngồi với tên gọi là CN-235. Chiếc đầu tiên lăn bánh khỏi dây chuyền sản xuất của IPTN vào năm 1983. [69] Suharto bị mê hoặc trước những chiếc máy bay của Habibie. Vào giữa những năm 1990, ông trông đợi IPTN sẽ có 40.000 nhân viên. "Thử hỏi có bất kỳ một ngành nào của chính phủ có thể làm được điều tương tự hay không?" Suharto hỏi. "Câu trả lời là chẳng có ngành nào." Ông đặt ra một mục tiêu quốc gia là mua máy bay của Habibie để ủng hộ công ty mới bắt đầu phát triển của nhân vật này. "Nghĩa vụ của chúng ta là mua hàng hóa của chính mình ngay cả khi chúng có thể không hoàn hảo," Suharto viết. [70]

***

TRONG THờI GIAN đấu tranh với Habibie, "Nhóm Mafia Berkeley" còn phải lo đối phó với nhóm "thân hữu". Nhóm nhỏ gồm các nhà lãnh đạo kinh doanh này, những người hầu như đều xuất thân từ cộng đồng người Hoa thiểu số của Indonesia, đã xây dựng nhiều đế chế kinh doanh khổng lồ dựa vào mức độ thân thiết riêng tư rất lớn của họ đối với Suharto. Đổi lại, Suharto đòi

hỏi họ phải ủng hộ tài chính. Gia đình Suharto bước vào nhiều thương vụ kinh doanh cùng với nhóm "thân hữu". Họ đã gây ra nhiều vụ làm ăn không hiệu quả làm "Nhóm Mafia Berkeley" phải đứng ngồi không yên và cuối cùng đe dọa đến sự tồn vong của chế độ Trật tự mới.

Nhân vật tiêu biểu trong nhóm "thân hữu" là Mohamad "Bob" Hasan. Sinh ra trong một gia đình người Hoa, Hasan cải sang đạo Hồi khi còn trẻ tuổi và trở thành "con nuôi" của một vị tướng cấp cao, người tình cờ là sĩ quan chỉ huy của Suharto ở miền trung Java vào giữa thập niên 50. [71] Hasan dành quãng thời gian này để "học hỏi về kinh doanh" theo như lời ông nói. Thời đó, quân đội kiểm soát nhiều lĩnh vực rộng lớn của nền kinh tế và Hasan giúp các sĩ quan quân đội của khu vực trung Java lo liệu công việc kinh doanh. [72] Suharto và Hasan tham gia vào một vụ buôn lậu gây nhiều tranh cãi mà trong đó, họ vận chuyển trái phép đường kính sang Singapore để đổi lại phân bón, trang thiết bị quân sự và nhiều loại hàng hóa quân nhu khác. [73] Cả hai trở thành bạn bè gắn bó thân thiết. Không một doanh nhân nào khác ở Indonesia có được mối quan hệ như vậy với Suharto. Họ chơi gôn với nhau 2-3 lần/tuần trong suốt thời kỳ tồn tại của chế độ Trật tự mới. [74] Hasan, theo như nhận xét của phóng viên Raphael Pura, là "người bạn keo sơn của tổng thống thậm chí có thể khiến cho những người thân quen khác cũng cảm thấy khó chịu". [75]

Thời cơ của Hasan đến vào năm 1972 khi ông có một cơ hội bước vào ngành gỗ. Trong một chuyến bay tới Singapore mà Hasan đi cùng một quan chức chính phủ, có vị hành khách khác là một nhà quản trị của công ty Georgia Pacific đến gặp hai người. Công ty Mỹ này muốn phát triển một chi nhánh lâm nghiệp nhượng quyền ở Indonesia và đang tìm kiếm một đối tác địa phương giúp họ quản lý chi nhánh. Nhà quản trị hỏi liệu hai người có thể giới thiệu cho Georgia Pacific một ai không? Vị quan chức chỉ sang Hasan.

Hasan bay sang trụ sở chính của Georgia Pacific khi đó còn ở Portland, bang Oregon (Mỹ) để bàn thảo với ban quản trị cấp cao của công ty này. Hasan ký kết giao kèo và được chia 10% vốn chủ sở hữu trong chi nhánh của Georgia Pacific ở Indonesia. Hasan được phép góp vốn bằng cổ tức trong tương lai. Ông nhận được đồng tiền đầu tiên của mình trong lĩnh vực kinh doanh gỗ mà chẳng phải mất một xu nào. Sự kiện có vẻ như nhỏ nhặt này sẽ ảnh hưởng to lớn đến nền kinh tế Indonesia và chế độ Trật tự mới.

Liên doanh được nhượng quyền khai thác một dải rừng rộng lớn trên đảo Borneo của Indonesia. Hasan đã có nhiều kế hoạch lớn hơn rất nhiều cho ngành gỗ nhưng ông trở nên chán nản, mất hết cả tinh thần trước việc Indonesia chẳng có một doanh nghiệp chế biến gỗ nào của riêng mình. Các công ty gỗ chỉ đơn thuần vận chuyển gỗ tròn thô bằng đường biển ra nước ngoài, sang Singapore, Hàn Quốc hay Đài Loan để đối tác nước ngoài làm thành những tấm ván gỗ dán và nhiều loại sản phẩm khác. Hasan cảm thấy rằng kết quả Indonesia đang mất nhiều giá trị tiềm năng từ việc xuất khẩu gỗ.

Hasan cho biết, ông bắt đầu bàn với Suharto về việc này. Theo lời khuyên của Hasan, việc hạn chế xuất khẩu gỗ tròn thô sẽ tạo ra nhiều động lực cho các công ty như Georgia Pacific đầu tư vào các cơ sở chế biến gỗ trong nước. [76] Những năm cuối thập niên 70, chính phủ Indonesia bắt đầu áp dụng những chính sách như vậy; ban đầu là tăng thuế xuất khẩu gỗ tròn; sau đó, đến năm 1981, thì áp đặt lệnh cấm từng bước tiến tới chấm dứt hẳn việc xuất khẩu gỗ tròn. Kết quả là một làn sóng khổng lồ đầu tư vào ngành gỗ. Từ năm 1978 đến năm 1985, công suất sản xuất gỗ dán tăng 8 lần. Cùng lúc đó, Hasan mở rộng lợi nhuận kinh doanh của riêng mình bằng những khoản đầu tư vào các nhà máy và hoạt động kinh doanh nhượng quyền mới. Thỉnh thoảng, ông hợp tác với các thành viên gia đình Suharto. Năm 1983, Georgia Pacific rút khỏi Indonesia vì một phần thay đổi chiến lược của công ty này.

Hasan kiếm về cho mình nhiều cổ phiếu của công ty đa quốc gia Mỹ, thanh toán các cổ phiếu đó bằng những chuyến hàng gỗ dán trong tương lai và giành được quyền kiểm soát toàn bộ chi nhánh lâm nghiệp nhượng quyền khổng lồ này.

Tuy nhiên, nguồn gốc thật sự của quyền lực và sự giàu có mà Hasan có được nằm ở sự chi phối của ông này đối với tổ chức kinh doanh của ngành gỗ dán: Hiệp hội các nhà sản xuất ván gỗ Indonesia, thường được biết đến với cái tên viết tắt theo tiếng Indonesia là Apkindo. Vào đầu thập niên 80, giữa lúc kinh tế toàn cầu sa sút, giá gỗ dán đi xuống, cạnh tranh giữa nhiều nhà sản xuất mới của Indonesia trở nên khốc liệt. Hasan và chính phủ lo ngại về sức khỏe của ngành gỗ. Bắt đầu vào giữa thập niên 80, nhà nước ủy nhiệm cho Hasan, chủ tịch của Apkindo, một quyền hành rất lớn là thông qua một loạt các quyết sách nhằm biến hiệp hội thành một cartel với mục đích giảm sự cạnh tranh xuống mức thấp nhất và bình ổn giá cả. Hasan thành lập một ủy ban nghiên cứu nhiều thị trường xuất khẩu khác nhau và quyết định các mức giá phù hợp. Sau đó, ông tổ chức các nhà sản xuất thành những bộ phận quảng cáo, tiếp thị và phân bổ hạn ngạch xuất khẩu cho nhiều công ty. Hệ thống trở nên quá khắt khe, nghiêm ngặt đến nỗi Hasan và Apkindo có quyền định đoạt mỗi công ty được xuất bao nhiêu gỗ dán tới các thị trường chính. Apkindo định giá gỗ dán một cách rất hung hăng, hiếu chiến, thấp hơn các đối thủ cạnh tranh và cuối cùng đẩy họ ra khỏi ngành. Kết quả là cartel này đã đưa Indonesia trở thành nhà sản xuất nổi bật trong lĩnh vực thương mại gỗ dán toàn cầu. Năm 1980, Indonesia chỉ chiếm 7% thị phần xuất khẩu gỗ dán trên thế giới. Đến năm 1991, con số này đã tăng lên tới 79%. Hasan tăng cường củng cố quyền kiểm soát cá nhân đối với ngành gỗ bằng cách thành lập nhiều công ty thương mại cho các thị trường xuất khẩu khác nhau vốn được Apkindo trao cho nhiều đặc quyền nhập khẩu gỗ dán. Ước tính hơn một nửa tổng sản lượng gỗ dán nhiệt đới xuất khẩu trên thế giới đều qua tay

Hasan. Trong một nghiên cứu chi tiết về Hasan và Apkindo, Christopher Barr cho rằng Hasan đã đặt mình một cách hữu hiệu giữa các nhà sản xuất gỗ dán Indonesia và thị trường toàn cầu, trong một tiến trình "đảm bảo lợi nhuận hết sức quan trọng cho chính bản thân ông ta, cho gia đình Suharto và cho những nhân vật quân sự mà Hasan được gắn theo". [77] Có lẽ Hasan đã tự diễn tả điều này chính xác nhất tại một trong những cuộc chơi gôn kỳ lạ nhất lịch sử giữa Hasan, Suharto và ngôi sao hành động Hollywood Sylvester Stallone. Hasan sau này kể lại: "Tôi nói với anh chàng Rambo (Sylvester Stallone) rằng 'Tôi là Chúa tể rừng xanh'." [78]

Hasan khẳng định ông chưa bao giờ giữ bất kỳ vai trò kiểm soát nào trong ngành gỗ của Indonesia. Ông nói Apkindo không phải là một cartel mà chỉ đưa ra hướng dẫn cho các nhà xuất khẩu địa phương. Hasan phủ nhận cáo buộc cho rằng ông thực sự có kiểm soát một mạng lưới các công ty được đặc quyền tiếp thị gỗ dán của Indonesia. Ông cũng nhấn mạnh Suharto chưa bao giờ can thiệp để ban cho ông các hợp đồng nhượng quyền khai thác rừng. "Tôi chỉ cố gắng phát triển ngành gỗ trong nước mà thôi," Hasan phân bua. [79]

Dù mức độ ảnh hưởng thực sự của Hasan đến ngành gỗ như thế nào đi chăng nữa thì mối quan hệ của Suharto với các doanh nhân như Hasan cũng gây hại đến danh tiếng và tính hợp pháp của chế độ Trật tự mới. Ở khắp các lĩnh vực rộng lớn của nền kinh tế Indonesia, một nhóm nhỏ các doanh nhân có quan hệ thân thiết với chế độ Suharto có khả năng lợi dụng mối quan hệ của họ để xây dựng nên những đế chế kinh doanh khổng lồ. Nhóm "thân hữu" trở thành biểu tượng cho sự thiếu minh bạch, tệ nạn tham nhũng và "ưu ái cho người thân quen" của chế độ. Câu chuyện về Hasan và những người bạn thân hữu cùng hội cùng thuyền với ông này đã lẩn tránh một câu hỏi quan trọng về việc Phép màu đã hiện ra như thế nào ở những quốc gia khác

nhau. Việc chính phủ ưu ái cho một số doanh nhân hay doanh nghiệp nhất định là đặc điểm tiêu biểu đã thành chuẩn mực của Phép màu, đặc biệt là của "mô hình châu Á". MITI có con cưng *keiretsu* của mình, Park Chung Hee có Chung Ju Yungs. Chính phủ các nước trong khắp khu vực đã cho các công ty hoạt động trong những dự án ưu tiên có quyền tiếp cận tín dụng rẻ và nhiều đặc quyền khác. Vậy điều gì tạo nên sự khác biệt giữa những doanh nhân và doanh nghiệp được ưa thích lựa chọn của Suharto với những "doanh nghiệp" con cưng nói trên? *Vì sao quan hệ giữa chính phủ và doanh nghiệp ở một số nền kinh tế được coi là tích cực nhưng ở một số nền kinh tế khác bị đánh giá là tiêu cực?*

Những điểm khác biệt giữa vai trò của nhóm "thân hữu" ở Indonesia với những doanh nhân được nhà nước hậu thuẫn ở các nước khác là yếu tố then chốt quyết định sự nghiệp phát triển của đất nước Indonesia. Thứ nhất, nhiều quyền lợi ưu tiên trao cho những người thân quen là đặc quyền thượng mại, phân phối và sản xuất những mặt hàng quan trọng đối với nền kinh tế. Trong một vài trường hợp, những người thân quen với Suharto sử dụng những đặc quyền này để tạo dựng nên những doanh nghiệp thành công. Tuy nhiên, các đặc quyền này thường cho phép họ thu tóm nhiều khoản lợi nhuận kếch sù, cao hơn những gì mà họ có thể đạt được nếu hoạt động trong môi trường cạnh tranh mở. Cái cách mà Hasan tự đặt mình vào vị trí cao nhất trong lĩnh vực thương mại gỗ dán là một ví dụ hoàn hảo. Các hoạt động của nhóm "thân hữu" thường gây ra hậu quả là trút thêm gánh nặng hao phí và sự vô hiệu quả lên nền kinh tế, khiến cho Indonesia kém sức cạnh tranh hơn. Thứ hai, Suharto đã cho phép những người thân quen của mình mở rộng phạm vi hoạt động kinh tế bất chấp họ có thành công trong việc xây dựng những ngành nghề có khả năng cạnh tranh quốc tế hay thúc đẩy sự tiến bộ nói chung của nền kinh tế hay không. Park Chung Hee có thể bảo vệ các công ty mà ông cho là đóng vai trò hạt nhân trong chương trình công nghiệp hóa của mình

nhưng ông cũng thường đòi hỏi Chung Ju Yung và những *chaebol* khác phải đáp ứng những chuẩn mực cao. Nếu họ không chịu phát triển đi lên, thoát khỏi tình trạng nhỏ bé, yếu ớt, ông sẽ gạt bỏ họ . Một nhân tố không thể thiếu đằng sau thành công của "mô hình châu Á" là sự nhất quán của chính phủ trong điều hành. Suharto không tuân theo nguyên tắc nghiêm ngặt này.

Tuy nhiên, điểm khác biệt quan trọng nhất liên quan đến nhóm "thân hữu" của Indonesia là việc nhóm có nhiều thành viên là người trong gia đình của Suharto. Khi chế độ Trật tự mới lớn dần thì sáu người con của Suharto cũng trưởng thành theo và ít nhất một vài người trong số họ bắt đầu theo đuổi công việc kinh doanh của riêng mình. Trong số đó, có nhiều hoạt động liên quan đến những dự án hay công ty của chính phủ. Giống như những người thân quen khác của tổng thống, gia đình Suharto cũng nhận được các doanh nghiệp nhà nước trao cho những giấy phép đặc biệt, những đặc quyền, những hợp đồng đã được dành riêng cho họ cùng nhiều thỏa thuận được ưu ái khác. Vào nhiều thời điểm khác nhau, các thành viên gia đình Suharto cùng với đối tác kiểm soát hoạt động sản xuất bột đậu nành, cung cấp sắt tây và nhập khẩu nguyên vật liệu nhựa. Họ cũng có vốn góp trong các công ty bảo hiểm, đường, gỗ dán, thuế cầu đường, sữa bột, thức ăn trẻ em, truyền hình và dầu ăn. Người tai tiếng nhất trong số sáu người con của Suharto là Tommy, con trai út. Sau khi bỏ học ở Mỹ, Tommy cùng người anh trai tên là Sigit thành lập công ty Humpuss vào năm1984. [80] Ban đầu, Tommy có được nhiều thỏa thuận béo bở về phân phối chất hóa dầu từ công ty xăng dầu quốc doanh Pertamina. Sau đó, Tommy và Bob Hasan hợp sức giành được từ tay quân đội một hãng hàng không chuyên bay thuê rồi biến nó thành nhà vận tải tư nhân đầu tiên của Indonesia. Thương vụ gây tranh cãi nhiều nhất và gây thiệt hại nhiều nhất của Tommy là vào năm 1990 khi người con trai út của Suharto to tiếng ầm ĩ đòi quyền kiểm soát ngành sản xuất đinh hương. Là một mặt hàng quan trọng đối với người Indonesia, đinh hương là nguyên liệu chính

làm ra thuốc lá *kretek* ưa thích của họ. Tommy nảy sinh ý tưởng mua đứt toàn bộ đinh hương của cả nước rồi bán lại cho các nhà sản xuất thuốc lá với mức giá cao giả tạo. Qua đó, Tommy và các đối tác của mình bỏ túi lợi nhuận. Tommy cùng với một số thương nhân địa phương được chính phủ giành cho độc quyền phân phối đinh hương. Con trai của tổng thống hứa với các nông dân trồng đinh hương là sẽ thu mua nguyên liệu của họ với giá cao hơn nhiều và bằng cách đó, Tommy đã tự vẽ mình như là một người bảo vệ nông dân nghèo khỏi sự chèn ép của các nhà sản xuất thuốc lá lớn. Vì cần có tài chính, Tommy đã khẩn nài cha gây sức ép lên ngân hàng trung ương cứng đầu cứng cổ phải phân bổ tiền cho mình.

Kế hoạch của Tommy phá sản ngay từ đầu. Các nhà sản xuất thuốc lá sử dụng nguyên liệu đinh hương dự trữ trong kho của họ để tránh việc phải mua với cái giá cắt cổ do Tommy đưa ra. Trong khi đó, giá đinh hương cao hơn trước đã kích thích nông dân trồng nhiều hơn và nguồn cung tăng lên. Đến năm 1992, sự độc quyền của Tommy thất bại. Số lượng đinh hương tồn kho của Tommy đã đến mức bão hòa buộc con trai Suharto phải ngưng việc thu mua đinh hương mới, đẩy nông dân lâm vào cảnh được mùa lớn đinh hương nhưng chẳng có nơi nào để bán. [81]

Bất chấp điều tiếng xung quanh những hoạt động kinh doanh của mình, Tommy vẫn không cảm thấy ăn năn. Năm 1992, Tommy đã thừa nhận trên tờ *Asian Wall Street Journal* rằng nhờ là một người trong gia đình Suharto nên "tôi dễ dàng có được một cuộc hẹn hay bàn thảo về kinh doanh với các bộ trưởng hay quan chức chính phủ hơn". Tuy nhiên, Tommy xem điều này là "bình thường" đối với một người tầm cỡ ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới. "Tôi không ăn cướp hay đánh cắp điều gì từ chính phủ," Tommy nói. "Vậy tại sao tôi phải cảm thấy lo lắng hay xấu hổ chứ?" [82]

Một trong những điều bí ẩn vĩnh viễn của triều đại Suharto là thái độ sẵn sàng thông cảm, và thường là khuyến khích, của ông đối với những việc làm mạo hiểm về kinh tế của các con mình, ngay cả khi chúng làm xói mòn mức độ tín nhiệm chính trị của ông. R.E. Elson, người viết tiểu sử Suharto, suy đoán rằng Suharto mong muốn các con của mình được hưởng một cuộc sống hạnh phúc hơn, sung túc hơn cuộc sống mà ông đã trải qua thời còn là một cậu bé nghèo ở vùng nông thôn Java. Hoặc cũng có thể là Suharto không nhận ra vị thế thống trị về mặt chính trị của ông có tác động như thế nào lên thành công của các con. [83] Suharto luôn luôn quan tâm đặc biệt đến những nhu cầu của gia đình mình. Khi ông mới trở thành tổng thống, Suharto quyết định không dọn đến dinh tổng thống, Cung Merdeka, mà tiếp tục sống trong ngôi nhà của mình tại khu phố thương mại giữa thủ đô Jakarta với hi vọng, bằng cách này, các con của ông sẽ có nhiều tự do hơn. Tuy nhiên, có một điều rõ ràng là Suharto hoặc hoàn toàn bị lừa dối, không biết gì về bản chất các hoạt động của con mình hoặc nghĩ rằng ông có thể che mắt thiên hạ. “Không một đứa con nào của tôi được nuông chiều hư hỏng. Không một đứa nào,” Suharto khẳng định một cách chắc nịch trong cuốn tự truyện của mình. “Trái lại, chúng giữ mình là người bình thường, không cảm thấy hay hành xử như thể ta đây là con của một vị tổng thống.” [84]

***

“NHÓM MAFIA BERKELEY” cố gắng chống lại. Wardhana nhớ lại lần Suharto yêu cầu ông phải miễn thuế cho một dự án phát triển khách sạn do một trong những con trai của Suharto đảm trách. “Tôi đã trả lời là không,” Wardhana cho biết. Suharto “giận dữ nhưng ông ấy không thể làm được gì”. [85] Vì có mối quan hệ lâu năm với Suharto nên “Nhóm Mafia Berkeley” không e ngại phải đối đầu với tổng thống. Emil Salim cho biết, những nhà kỹ trị sẽ gặp Suharto, thường là theo một nhóm, và chỉ ra cho ông thấy đại khái

thiệt hại kinh tế của một sự độc quyền hay một giấy phép đặc biệt nào đó. Suharto sẽ luôn luôn lắng nghe nhưng ông thường đứng về phía những người thân quen của mình, bảo vệ những quyết định ưu ái dành họ bằng câu "tôi nghĩ điều đó là cần thiết". [86]

Bất chấp những trở ngại như vậy, "Nhóm Mafia Berkeley" đã tìm ra một cách chi phối phần lớn chính sách kinh tế trong những năm 1980. Lý do là vì một lần nữa nền kinh tế lại đương đầu với rắc rối. Căn nguyên bởi tại dầu mỏ. Indonesia là thành viên duy nhất của Đông Á trong Tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ (OPEC) và quốc gia này đã gặp vận may bất ngờ khi giá dầu bùng nổ vào thập niên 1970. Radius viết, người Indonesia xem dầu mỏ như "nguồn vàng". [87] Dòng ngoại tệ ồ ạt chảy vào dẫn đến một nỗ lực "Indonesia hóa" nền kinh tế. Chính phủ buộc nhiều nhà đầu tư nước ngoài phải thành lập công ty liên doanh với người Indonesia khi làm ăn tại đất nước này và cấm hoàn toàn không cho họ bước chân vào một số lĩnh vực. Một mê hồn trận những giấy phép, hàng rào phi thuế quan và các lệnh cấm đã bó buộc thương mại. Những chính sách hướng nội như vậy chẳng gây ra nhiều vấn đề chừng nào giá dầu còn giữ ở mức cao. Tuy nhiên, vào đầu thập niên 1980, giá dầu thô bắt đầu đi xuống. Indonesia đang tiến tới một cuộc khủng hoảng nữa.

"Nhóm Mafia Berkeley" đã dự tính trước giải pháp. Nó có quy mô tác động cực kỳ sâu rộng và gây tranh cãi mạnh mẽ. Giống như cuối thập niên 60, nhóm đề xuất một cuộc tái định hướng trọng đại đưa nền kinh tế tới thị trường tự do: bãi bỏ nhiều quy định ràng buộc thương mại và đầu tư, thu hẹp vai trò của chính phủ trong nền kinh tế. "Nhóm Mafia Berkeley" "nhận ra rằng nhà nước không còn hợp với vị trí là nhân tố chủ chốt thúc đẩy tăng trưởng kinh tế" - Radius viết. [88] Mục tiêu của giải pháp do nhóm này đưa ra là đẩy mạnh xuất khẩu mặt hàng phi dầu mỏ và lập lại một môi trường thân

thiện hơn đối với các nhà đầu tư nước ngoài nhằm bù lại lượng ngoại tệ bị mất đi vì giá dầu giảm. Kế hoạch này sẽ đưa Indonesia hội nhập với nền kinh tế thế giới nhiều hơn bao giờ hết so với trước đây.

Để xúc tiến kế hoạch này, "Nhóm Mafia Berkeley" cần phải chiến thắng Suharto. Trong một loạt các cuộc họp khoảng năm 1983, nhóm đã trình các kế hoạch của mình cho Suharto và nói thẳng với tổng thống về những hậu quả sẽ xảy ra nếu không chấp nhận chúng. Ali Wardhana kể, nhóm đã nói với Suharto rằng: "Ngày trước, ngài có thể thực thi (một số chính sách) vì chúng ta thu được nhiều lợi tức từ dầu mỏ. Nhưng, ngài không thể sử dụng lại chúng. Ngài không thể đưa ra những chính sách tương tự. Ngài phải cho thị trường một quyền hành tự do để hoạt động." [89] Khuyến cáo của nhóm chỉ ra cho Suharto một số lựa chọn cứng rắn. Vài đơn thuốc của nhóm hơi có khả năng sẽ ảnh hưởng đến lợi ích kinh doanh của một số nhân vật đồng minh thân cận với tổng thống. Tuy nhiên, "Nhóm Mafia Berkeley" vẫn tiếp tục giảng giải về thông điệp của mình. Wardhana kể, Suharto "nhận thức đầy đủ về tính nghiêm trọng của tình hình kinh tế" và "ông chẳng mất quá nhiều thời gian để đưa ra quyết định". [90] Cuối cùng, Suharto đã thông qua.

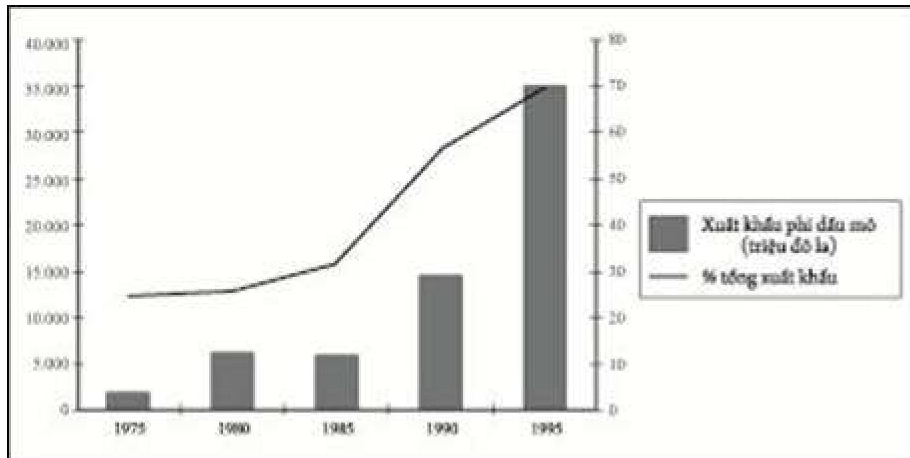
Theo như Radius viết, kết quả là "một sự chuyển đổi mô hình". [91] Bắt đầu vào năm 1983, "Nhóm Mafia Berkeley" đã bãi bỏ nhiều quy định trong khu vực tài chính nhằm củng cố sức mạnh của các ngân hàng và các thị trường vốn. Sau đó, đầu những năm giữa thập niên 80, nhóm bắt tay thực hiện một chiến dịch tập trung cải cách thương mại và đầu tư. Các nhà xuất khẩu được phép bỏ qua những quy định độc quyền nhập khẩu nguyên liệu thô. [92] "Nhóm Mafia Berkeley" thậm chí giành được một số thắng lợi trước nhóm "thân hữu", xóa bỏ sự độc quyền nhập khẩu nhựa tai hại mà trong đó hai người con trai của Suharto cũng là đối tác. [93] Trong một nỗ lực thu hút thêm vốn nước ngoài, "Nhóm Mafia Berkeley" cũng nâng cao mức trần về sở

hữu nước ngoài trong các doanh nghiệp nội địa, đặc biệt là trong các ngành xuất khẩu; miễn thuế trong một thời gian nhất định cho các công ty nước ngoài và cho phép họ tiếp cận các chương trình tín dụng đặc biệt; dỡ bỏ những hạn chế về đầu tư nước ngoài trong một số khu vực cụ thể. [94] Radius viết: “Phong trào bãi bỏ quy định của nhóm đã kích thích tinh hoa phát tiết vừa mang tính cách mạng lại vừa mang tính gần như là thần bí.” [95]

Những biện pháp cải cách hiệu quả đến kinh ngạc. Từ năm 1985 đến năm 1996, xuất khẩu phi dầu mỏ tăng vọt 650%. [96] Đầu tư nước ngoài trong năm 1996 cao gấp 24 lần so với trước đó 10 năm. [97] Tư tưởng thị trường tự do của “Nhóm Mafia Berkeley” một lần nữa lại chứng minh là đúng đắn.

Tuy nhiên, “Nhóm Mafia Berkeley” thực sự chẳng nhận được nhiều lời cảm ơn. Nỗ lực tự do hóa thị trường của họ là bài ca khải hoàn hùng tráng cuối cùng trước khi tắt hẳn. Khi nội các mới thành lập vào năm 1993, nhiều nhà kỹ trị, trong đó có Radius, đã bị thay thế và nhóm đã để mất vài vị trí truyền thống của mình vào tay những người ủng hộ Habibie. [98] Lực lượng theo dân tộc chủ nghĩa và nhóm “thân hữu” cuối cùng đã giành thế thượng phong.

Chiến thắng lẫy lừng của “Nhóm Mafia Berkeley” đã đưa nền kinh tế Indonesia thoát khỏi sự phụ thuộc vào xuất khẩu dầu mỏ



Nguồn: Radious Prawio: *Cuộc chiến vì phát triển kinh tế của Indonesia* **, trang 356**

Ảnh hưởng của Habibie lan rộng. Tháng 11/1994, Habibie trình làng một loại máy bay thiết kế hoàn toàn trong nước đầu tiên của Indonesia, chiếc N-250 có 70 chỗ ngồi. Sau khi nó lăn bánh ra khỏi nhà chứa máy bay tại Bandung lúc đó chìm trong màn khói lạnh được xịt để chào mừng sự ra đời của nó, Suharto tự hào đập vỡ một cái bình đất sét truyền thống trước mũi chiếc máy bay và đặt tên cho nó là "Gatotkoco", theo tên của một chiến binh biết bay trong thần thoại của người Java. Những tham vọng phát triển IPTN của Habibie tiếp tục nảy nở. Ông mưu tính mở một nhà máy sản xuất máy bay tại Mỹ [99] và vay trả góp 2 tỉ USD để phát triển một loại máy bay phản lực 130 chỗ ngồi. [100]

Vẫn giữ lối đối xử xuê xoa dành cho những người thân quen, Suharto chưa bao giờ đòi hỏi Habibie phải tạo ra lợi nhuận hay sản xuất những sản phẩm chất lượng đỉnh cao. Các khoản tài chính của việc kinh doanh máy bay do Habibie chủ trương phần lớn là tối dù không thể hiện rõ ràng. [101] Các công ty của Habibie cũng không bị ép buộc phải cạnh tranh được ở tầm quốc tế giống như Park Chung Hee đã kiên quyết đòi hỏi các *chaebol* của mình. Vì

ít xuất khẩu được, Habibie chủ yếu dựa vào thị trường trong nước và đặc biệt là các khách hàng có liên quan đến nhà nước. [102] Suharto bảo vệ Habibie trước mọi lời chỉ trích. Năm 1994, bộ trưởng tài chính đồng thời là một người được "Nhóm Mafia Berkeley" bảo trợ, Mar'ie Muhammad đã cố hạn chế việc rót tiền cho công ty máy bay của Habibie. Suharto liền chuyển những nguồn quỹ nhà nước từ một dự án tái trồng rừng sang cho Habibie. [103] Khi một tạp chí trong nước chỉ trích một thỏa thuận do Habibie khởi xướng mua tàu chiến cũ của Đông Đức vào năm 1994, Suharto đã cho đóng cửa tạp chí đó. [104]

Nhóm "thân hữu" cũng trở nên phát cuồng một cách không kiểm soát. Năm 1996, chính phủ trao cho Tommy quyền được phát triển một loại xe hơi nội địa nhãn hiệu Timor. Đối thủ cạnh tranh chính của Tommy trong cuộc đấu thầu là một người anh trai của Tommy tên là Bambang. [105] Những hoạt động của Habibie, Tommy và những người thân quen khác đã dẫn đến tình trạng có hai nền kinh tế Indonesia cùng vận hành song song với nhau. Một do "Nhóm Mafia Berkeley" tổ chức và dựa vào sự liên kết chặt chẽ với kinh tế thế giới, với quy định của pháp luật, với những thông lệ kinh tế cơ bản vững chắc. Một được định hướng tập trung vào các nguồn lực nhà nước to lớn, các mối quan hệ cá nhân và luật lệ riêng của Suharto. Hai nền kinh tế đối kháng tự nhiên với nhau. Những biện pháp bãi bỏ các quy định cấm, khuyến khích cạnh tranh và ưu tiên cho đầu tư nước ngoài mà "Nhóm Mafia Berkeley" cổ súy đã ăn dần ăn mòn nhiều đặc quyền của nhóm "thân hữu" và làm suy yếu dần sự che chở các doanh nghiệp nhà nước. Khi nhóm "thân hữu" thúc ép Suharto phải bảo vệ cho các vị trí của họ, họ đã làm què quặt nhiều nỗ lực cải cách kinh tế của các nhà kỹ trị. Đó là một vòng luẩn quẩn tự tiêu diệt mình mà chẳng bao lâu sau đã chứng minh bằng một kết cục thê thảm.

---

[1] *Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.*

[2] *Radius Prawiro. Cuộc chiến vì phát triển kinh tế của Indonesia: sự thực dụng trong hành động. Kuala Lumpur: NXB Oxford, 1998, trang 264.*

[3] *Những chi tiết về cuộc cải cách hải quan được rút ra từ cuộc phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả và từ Radius, trang 265.*

[4] *Giống như nhiều người Indonesia, Suharto chỉ mỗi một tên gọi. Tên của ông còn được viết là Soeharto.*

[5] *Abdulgani-Knapp, Retnowati. Soeharto: Cuộc đời và di sản của tổng thống thứ hai của Indonesia. Singapore: Marshall Cavendish, 2007, trang 300.*

[6] *Soeharto. Suy nghĩ, lời nói và hành động của tôi. Dịch bởi Sumadi. Jakarta: Citra Lamtoro Gung Persada, 1991, trang 252.*

[7] *Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.*

[8] *Radius, trang 265.*

[9] *Thống kê về tình hình đói nghèo lấy từ trang web của Ngân hàng Thế giới.*

[10] *Seoharto, Suy nghĩ, lời nói và hành động của tôi, trang 3.*

[11] *Radius, trang 150.*

[12] *Elson, R.E. Suharto: Tiểu sử chính trị. Cambridge, Vương quốc Anh: NXB Đại học Cambridge, 2001, trang 236.*

[13] *Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.*

[14] *Soeharto, trang 197 và 199.*

[15] *Lý Quang Diệu, Từ thế giới thứ ba đến thế giới thứ nhất, trang 267-268 và 271.*

[16] *Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.*

[17] *Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.*

[18] Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.

[19] Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.

[20] Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.

[21] Abdulgani-Knapp, trang 82-83.

[22] Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.

[23] Radius, trang 83.

[24] Để tranh luận về những lợi ích của chính sách cạnh tranh này, xem Schwarz, Adam, Một quốc gia đang đợi: Sự tìm kiếm ổn định của Indonesia. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin, 1999, trang 52-56.

[25] Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.

[26] Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.

[27] Abdulgani-Knapp, trang 19-21.

[28] Soeharto, trang 196.

[29] Chi tiết về thời thơ ấu của Suharto được lấy từ Soeharto, trang 5-21.

[30] "Djago, người vai vế nhất", tạp chí Time, ngày 10/3/1958

[31] Brown, Colin. Lịch sử ngắn ngủi của Indonesia: Quốc gia ít khả năng thành công? Crows Nest, Australia: Allen & Unwin, 2003, trang 199.

[32] Soeharto, trang 99-102.

[33] Elson, trang 106, 110-111 và 125.

[34] Soeharto, trang 113.

[35] Soeharto, trang 141.

[36] Những miêu tả về diễn biến cuộc họp nội các này được lấy từ Vittachi, Tarzie, Sự sụp đổ của chế độ Sukarno. London: Andre Deutsch, 1967, trang 168-170. Có thể tìm thấy tường thuật tương tự khác trong sách của Elson, trang 135.

[37] Trích dẫn này được lấy rút ra lời tường thuật chi tiết của bản thân Suharto trong Soeharto, Suy nghĩ, lời nói và hành động của tôi, trang 145.

[38] Có hai dị bản truyện kể khác nhau về cuộc gặp với Sukarno. Dị bản này được lấy từ Machmud và được kể lại chi tiết đầy đủ trong Elson, trang 136-137.

[39] Radius, trang 7-8. Những chi tiết về sự suy sụp kinh tế của Indonesia được lấy từ Radius, trang 4-8 và trang 47.

[40] Phỏng vấn của tác giả với Emil Salim.

[41] Phỏng vấn của tác giả với Ali Wardhana.

[42] Radius, trang 85-86 và 260.

[43] Phỏng vấn của tác giả với Emil Salim.

[44] Elson, trang 149.

[45] Phỏng vấn của tác giả với Emil Salim.

[46] Radius, trang 27 và 45. Giải thích về kế hoạch cải cách và bình ổn được rút ra từ trang 25-45.

[47] Soeharto, trang 198.

[48] Phỏng vấn Bob Hasan của tác giả.

[49] *Radius,trang 80*

[50] Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.

[51] Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.

[52] Radius, trang 46-47 và trang 51-69.

[53] Soeharto, trang 64.

[54] Sulfikar, Amir. "Quyền lực tượng trưng trong chế độ kỹ trị: Thế lực của B.J. Habibie trong chế độ Trật tự mới của Indonesia", Nhật báo các vấn đề xã hội tại Đông Nam Á, ngày 4/1/2007.

[55] Soeharto, trang 241.

[56] Sulfikar, "Quyền lực tượng trưng".

[57] Schwarz, trang 88.

[58] Schwarz, trang 86.

[59] Soeharto, trang 241.

[60] Sulfikar, "Quyền lực tượng trưng"; và Pura, Raphael, "Habibie bước vào trung tâm vũ đài tại Jakarta", Asian Wall Street Journal, ngày 11/11/1994.

[61] *Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.*

[62] Soeharto, trang 392.

[63] Soeharto, trang 391.

[64] Soeharto, trang 240.

[65] Soeharto, trang 242.

[66] Soeharto, trang 389.

[67] Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.

[68] Pura, Raphael. "Ngành công nghiệp máy bay của Indonesia cố gắng thực hiện một chuyến bay thực tế ảo", Wall Street Journal, ngày 26/12/1985.

[69] Hill, Hal. Sự chuyển biến công nghiệp của Indonesia. Singapore: Viện nghiên cứu Đông Nam Á, 1997, trang 127-131.

[70] Soeharto, trang 389-390.

[71] Pura, Raphael. “Quyền lực gỗ dán: Bob Hasan xây dựng một đế chế trong rừng” **,** Asian Wall Street Journal, ngày 20/1/1995.

[72] Phỏng vấn Bob Hasan của tác giả.

[73] Abdulgani-Knapp, trang 35-36.

[74] Phỏng vấn Bob Hasan của tác giả.

[75] Pura, “Quyền lực gỗ dán”.

[76] Phỏng vấn Bob Hasan của tác giả.

[77] Lập luận của tôi về sự kiểm soát của Hasan trong lĩnh vực kinh doanh gỗ dán chủ yếu dựa vào Barr, Christopher M., “Bob Hasan, sự nổi lên của Apkindo, và động lực thay đổi quyền kiểm soát trong ngành gỗ của Indonesia”, Indonesia, tập 65, tháng 4/1998; và Pura, “Quyền lực gỗ dán”.

[78] Pura, “Quyền lực gỗ dán”.

[79] Phỏng vấn Bob Hasan của tác giả.

[80] Elson, trang 248-249; Jones, Stephen, và Raphael Pura. “Tất cả đều trong một gia đình: Những sắc lệnh của Indonesia giúp cho bạn bè và người quen họ hàng của Suharto giàu có”, Asian Wall Street Journal, ngày 24/11/1986. Những chi tiết khác được lấy từ Schwarz, trang 133-134.

[81] Schwarz, trang 143 và 153-157.

[82] Borsuk, Richard. “Con trai Suharto nhún vai xem thường nhiều lời chỉ

trích nhằm vào mình”, Asian Wall Street Journal, ngày 1/7/1992.

[83] Elson, trang 249-250.

[84] Soeharto, trang 77 và 195.

[85] Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.

[86] Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.

[87] Radius, trang 100.

[88] Radius, trang 219.

[89] Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.

[90] Phỏng vấn Ali Wardhana của tác giả.

[91] Radius, trang 256.

[92] Radius, trang 269-270.

[93] Schwarz, trang 50.

[94] Radius, trang 272-273.

[95] Radius, trang 225.

[96] Radius, trang 274.

[97] Số liệu thống kê của UNCTAD.

[98] Schwarz, trang 73.

[99] McBeth, John, và Nigel Holloway. "Ngành hàng không: Liệu có bay lên nổi", tạp chí Phê bình kinh tế Viễn Đông, ngày 24/11/1994, trang 122.

[100] Shari, Michael. "Bay trên một cánh, lời cầu nguyện và hóa đơn trắng", tạp chí Businessweek, ngày 18/3/1996, trang 18.

[101] Schwarz, trang 87.

[102] McBeth và Holloway, "Ngành hàng không: Liệu có bay lên nổi" và Shari, "Bay trên một cánh".

[103] Elson, trang 275.

[104] Pura, "Habibie bước vào trung tâm vũ đài tại Jakarta".

[105] *Elson, trang 270.*

CHƯƠNG 8

GIẤC MƠ MỸ CỦA ÔNG SẤM SÉT

Chính phủ không thể ra lệnh cho tôi cần phải làm cái gì.

SOICHIRO HONDA

"Anh nghĩ gì về chiếc bánh này?" Soichiro Honda hỏi những nhà quản lý đang ngơ ngác của mình. Chỉ vài phút trước đó, Honda, người sáng lập ra công ty xe hơi Nhật Bản mang tên ông, bước vào căn phòng hạng sang của mình trong khách sạn Ritz-Carlton tại Detroit và phát hiện đã có một chiếc bánh đang nằm chờ ông. Người thợ làm bánh của khách sạn đã khéo léo sắp xếp bằng tay món bánh tráng miệng để nó trông giống như món sushi của Nhật. Ban đầu, những nhà quản lý chi nhánh của Honda tại Mỹ hơi giật mình. Họ đã lên kế hoạch chuẩn bị kỹ càng cho chuyến viếng thăm Mỹ của Honda vào tháng 10/1989. Nhà máy của công ty tại Ohio thậm chí sản xuất hai chiếc xe hơi đặc biệt dành cho Honda sử dụng. Vì vậy, chiếc bánh nằm ngoài kế hoạch là một sự ngạc nhiên. Honda cắt chiếc bánh thành từng lát, nhấm nháp và lệnh cho tất cả các nhà quản lý đi cùng ông tập hợp tại phòng của ông để tự mình nếm thử hương vị của bánh.

Trong khi các nhân viên ăn bánh, Honda không ngớt nhắc về nó. "Các anh nghĩ gì về chiếc bánh?" Honda liên tục hỏi họ. "Nó thế nào?" Tất cả mọi người đều nghĩ chiếc bánh ngon nhưng không ai hiểu vì sao Honda lại quá quan tâm đến nó như vậy. Trong tâm trạng bối rối, họ im lặng lúng túng đứng nép vào nhau. Ngồi trong một chiếc ghế, Honda bắt đầu la to: "Các anh có nếm nó không? Nó thế nào?" Hương vị của chiếc bánh, ông tiếp, "rất cân đối, hài hòa. Bánh không quá ngọt. Người làm ra chiếc bánh sushi này chắc hẳn đã nghĩ về tôi, rằng tôi bao nhiêu tuổi, rằng tôi là người Nhật Bản. Tôi đã 82

tuổi. Vì thế, bánh phải mềm vì răng tôi không còn khỏe.”

Trong khi Honda không ngớt nói tràng giang đại hải như vậy, các nhà quản lý vẫn không bắt được một chút mạch nào dù mong manh nhất về hàm ý mà ông đang cố nói với họ. Thế nhưng, vị sáng lập có khả năng tiên tri, một huyền thoại tại quê nhà Nhật Bản, lại đang chuyển tới các nhà quản trị của ông một thông điệp quan trọng: Đừng xem nhẹ đối thủ cạnh tranh của mình. Honda và những nhà sản xuất xe hơi chủ chốt khác của Nhật Bản có lẽ đã trói chặt Ba ông lớn của Mỹ là General Motors, Ford và Chrysler vào năm 1989 nhưng những nhà quản lý Mỹ của ba đại gia này, giống như người thợ làm bánh sushi, có thể thích ứng với đòi hỏi của thị trường giỏi ngang với bất kỳ công ty Nhật Bản nào. “Các anh nghĩ rằng mình đã vượt qua được người Mỹ,” Honda quở trách. “Các anh đã trở nên quá ngạo mạn rồi đấy. Hãy nhìn chiếc bánh này đi. Người làm ra nó chắc chắn đã đặt mình vào vị trí của tôi.” Honda sau đó lệnh cho Shin Tanaka, trưởng văn phòng của công ty Honda tại Detroit, đi tìm người thợ làm bánh. Khi người đầu bếp làm bánh, một chàng trai người Mỹ khoảng độ 20 tuổi, xuất hiện trước mặt Honda trong căn phòng của ông, Honda trở nên xúc động. “Đừng bao giờ đánh giá thấp Mỹ,” ông cảnh báo. [1]

Phải chăng ông già này đã lú lẫn? Năm đó, chiếc ô tô mui kín của công ty Honda, chiếc Accord, đã trở thành chiếc xe bán chạy nhất ở Mỹ. Nó vẫn sẽ giữ danh hiệu đó trong suốt 3 năm liên tiếp. Bản thân Honda vừa mới tham dự buổi lễ ghi tên ông vào Đài Danh vọng ngành ô tô và ông là người Nhật Bản đầu tiên được vinh danh như vậy. (Honda quá tràn ngập cảm xúc trước việc mình được lựa chọn vinh danh đến nỗi ông nói với vợ: “Tôi không nghĩ chúng ta có thể đi xa đến mức này”. [2]) Thành công của Honda chỉ là một phần trong tiến bộ toàn diện của các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản tại Mỹ. Thị phần của họ tăng đều đặn trong suốt thập niên 80 và sang thập niên 90 đã

đạt được con số kỉ lục 28%. Cùng lúc đó, Ba Ông Lớn dường như không thể sánh kịp với người Nhật Bản về chất lượng lẫn giá cả. Hai nước đang tiến về hai hướng đối nghịch nhau. Các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản xây dựng 8 nhà máy tại Mỹ trong những năm 1980. [3] Trong khi đó, từ năm 1987 đến năm 1990, General Motors và Chrysler đóng cửa 10 nhà máy. [4] Soichiro Honda đã phỏng đoán chính xác rằng đội ngũ quản lý của ông tin vào sự bất khả chiến bại của bản thân mình. "Trong giới lãnh đạo điều hành của Honda tại Mỹ xuất hiện một suy nghĩ phổ biến rằng ngành công nghiệp sản xuất ô tô của Mỹ đã bị đánh bại hoàn toàn," Tanaka thừa nhận. [5]

Thái độ đó không chỉ xuất hiện gói gọn trong ngành ô tô. Ở khắp các lĩnh vực của nền kinh tế toàn cầu, các công ty Nhật Bản dường như đang bắt kịp, thậm chí là vượt qua, các đối thủ cạnh tranh Mỹ và châu Âu. Nhật Bản đang tiến tới thống lĩnh các ngành nghề đa dạng – từ chất bán dẫn, xe gắn máy cho đến đàn dương cầm. Lợi thế mà các công ty Nhật Bản có nhiều hơn các đối thủ cạnh tranh là chuyện có thực và nghiêm túc. Họ có thể sản xuất những sản phẩm mới nhanh hơn và hiệu quả hơn. Trong ngành đóng tàu, lĩnh vực mà Nhật Bản chiếm thị phần lớn nhất trên toàn cầu, sản phẩm do người Nhật làm ra rẻ hơn 20%-30% so với tàu của châu Âu. Các nhà sản xuất thép Nhật Bản đã đầu tư vào những cơ sở sản xuất lớn hơn, hiện đại hơn các đối thủ cạnh tranh người Mỹ. Đến cuối những năm 70, Nhật Bản đã có 14 trong tổng số 22 nhà máy luyện kim hiện đại trên thế giới. Trong khi đó, Mỹ chẳng có một cái nào. [6] Các công ty Nhật dường như cũng đang dẫn trước trong việc nhận diện ra các xu hướng của khách hàng và phát minh ra những sản phẩm thời thượng nhất. Đây là thời đại của sản phẩm Walkman, một loại máy cassette di động làm thay đổi lối nghe nhạc của người Mỹ, do Akio Morita sáng chế. Trở lại Nhật Bản, thành công ngoạn mục trên qui mô toàn cầu của nền kinh tế này làm xuất hiện một làn sóng tăng giá các loại tài sản thậm chí còn ngoạn mục hơn cả sự thành công. Thực sự, đây là một trong những lần

tăng giá gây ấn tượng nhất trong lịch sử. Đến cuối năm 1989, cổ phiếu của các công ty Nhật Bản đạt tới con số mê ly là 42% giá trị của toàn bộ chứng khoán toàn cầu, so với năm 1980 chỉ chiếm 15%. Giá bất động sản cũng theo tới những mức chóng mặt ngang ngửa. Giá trị đất đai tại Nhật năm 1990 cao hơn gấp 4 lần so với giá trị của toàn bộ bất động sản tại Mỹ. [7]

Cùng lúc, sự bùng nổ kinh tế của Nhật Bản góp phần gây ra một sự sụp đổ lòng tin tại Mỹ về tương lai của chính nước này. So với Nhật, Mỹ dường như đã đánh mất tiếng vang về kinh tế cùng với đầu óc quả quyết quốc gia của mình. Các tập đoàn chủ chốt của Mỹ dường như kiệt sức và không còn khả năng cạnh tranh. Chính phủ Mỹ bị quá tải và không còn khả năng giải quyết những vấn đề khó khăn nghiêm trọng đang thách thức nền kinh tế và xã hội như thất nghiệp, thâm hụt ngân sách và thương mại, tội phạm gia tăng, các chuẩn mực giáo dục bị xuống cấp. Ở khắp mọi nơi mà tầng lớp trung lưu Mỹ nhìn thấy, Nhật Bản dường như đã lợi dụng triệt để những điểm yếu của Mỹ. Vào năm 1987, thâm hụt thương mại của Mỹ, điều mà nhiều người xem như là một chỉ số rõ ràng nhất thể hiện thứ hạng cạnh tranh của Mỹ trong nền kinh tế thế giới, đã lên tới 151 tỉ USD, cao hơn gần 40% so với của Nhật. [8] Những con số thống kê như vậy càng làm hăng thêm lập luận của "những người theo trường phái suy vi", lực lượng vốn tin rằng Mỹ đang nhanh chóng để mất vị thế bá chủ của mình vào tay những quốc gia tràn đầy sinh lực hơn và có nhiều triển vọng mới hơn, chẳng hạn như Nhật Bản. Một trong số những nhà lý luận nổi tiếng nhất theo trường phái này là sử gia kinh tế Paul Kennedy. Trong cuốn " *Sự trỗi dậy và sụp đổ của những cường quốc lớn"* (The Rise and Fall of the Great Powers) viết năm 1987 của mình, Kennedy dám chắc rằng Mỹ, trong thập niên 80, đang trải qua một cuộc suy yếu tương đối sức mạnh kinh tế. Vì thế, nước này phải chịu đựng tình trạng "quá căng thẳng giữ vẻ oai vệ" mà trong đó, nhiều cam kết chiến lược của Mỹ trên thế giới đều vượt quá khả năng hiện thực hóa của nước này. Kỷ nguyên bá chủ

của Mỹ chắc chắn sẽ lui dần vào những cuốn sách lịch sử, giống như các đế chế Tây Ban Nha và Vương quốc Anh. [9]

Theo một số nhà quan sát, giải pháp cho nhiều vấn đề khó khăn rắc rối của Mỹ có thể được tìm thấy ở một châu Á đang lên. Nhật dường như đã và đang thiết lập lại những định luật kinh tế cơ bản. "Mô hình châu Á" với nhà nước là người giữ vai trò quản lý nền kinh tế của Nhật có vẻ như được trang bị tốt hơn để chuẩn bị tạo ra một nền kinh tế có sức mạnh cạnh tranh đẳng cấp quốc tế, để giảm những cú sốc tác động từ bên ngoài vào và để xử lý những vấn đề gây đau đớn, khó chịu như tái cơ cấu các ngành nghề hoạt động sa sút. Các phương pháp sản xuất siêu năng suất được phát triển tại các công ty lớn của Nhật Bản, chẳng hạn như Honda, được cho là nhân tố đem lại cho các công ty này một lợi thế cạnh tranh mà các đối thủ Mỹ không thể nào vượt qua được. Một số người chỉ ra cách thức Mỹ lấy lại sinh lực của mình là áp dụng những tập quán kinh doanh và chính sách kinh tế do lực lượng đang lên có sức mạnh khủng khiếp này nghĩ ra. Mỹ cần phải có một cuộc Cách mạng Minh Trị của riêng mình. Ezra Vogel đã đưa ra quan điểm này trong một cuốn sách có nhiều ảnh hưởng viết năm 1979 với tựa đề mà tự nó đã nói lên tất cả " *Nhật Bản là số một"* . Vogel viết: "Có thể dễ dàng chứng minh được rằng, trong nhiều lĩnh vực, các định chế Nhật Bản cũng đang đối mặt với những vấn đề giống như vấn đề chúng ta đang đương đầu nhưng họ xử lý thành công hơn chúng ta. Lẽ nào chúng ta không thu được lợi lộc gì bằng cách thể hiện thái độ ham học hỏi phương Đông giống như Nhật đã hăm hở học từ phương Tây?". [10]

Tuy vậy, đối với nhiều người Mỹ, Nhật Bản đơn giản chỉ là một mối đe dọa đến công ăn việc làm và sự kiêu hãnh của họ. Họ chửi rủa trong trạng thái nổ tung cảm xúc chống Nhật và ủng hộ mạnh mẽ những người theo chủ nghĩa bảo hộ. Trong một cuộc trưng cầu dân ý tháng 7/1989, cứ ba người dân

Mỹ lại có một người cảm thấy rằng sức mạnh kinh tế của Nhật Bản là mối đe dọa đối với đất nước Mỹ lớn hơn so với sức mạnh quân sự của Liên Xô. [11] Sách báo đầy những dự báo viễn cảnh đen tối rằng Mỹ sẽ là một thuộc địa kinh tế của Nhật trong tương lai. Trong một cuốn sách xuất bản năm 1992 gây xôn xao dư luận với tựa đề " *Nước Mỹ Zaibatsu* ", Robert Kearns, một phóng viên chuyển sang làm nhà nghiên cứu kinh tế, đã viết rằng Mỹ "đang nhanh chóng để mất quyền kiểm soát những bộ phận quan trọng sống còn trong cơ thể kinh tế của mình" vào tay người Nhật. Kearns quả quyết, cuộc sống tương lai của người Mỹ sẽ là làm việc trong các công ty Nhật Bản và phải thay đổi để thích nghi với những lề lối xa lạ của những công ty này trong khi bản thân phải chịu đựng một mức sống đi xuống. Tác giả cuốn sách cảnh báo "chủ quyền kinh tế của Mỹ hoàn toàn đang lâm nguy". [12] Tâm lý lo sợ người Nhật đã len lỏi sang lĩnh vực văn hóa đại chúng của Mỹ. Năm 1992, tiểu thuyết gia Michael Crichton đã sáng tác một tác phẩm gây nhiều tranh cãi mang tựa đề " *Mặt trời mọc"(Rising Sun)* , một câu chuyện trinh thám án mạng nói về một cô gái làm nghề mại dâm bị giết chết trong những văn phòng ngăn nắp gọn gàng của một tập đoàn Nhật Bản hùng mạnh ở Los Angeles. Cuốn truyện (và sau này còn có một bộ phim chuyển thể từ truyện này) đã thu hút được sự chú ý của người Mỹ vốn đang cảm thấy bất an trước sự ảnh hưởng ngày càng lớn của Nhật Bản đối với nước Mỹ. Một nhân vật trong tiểu thuyết giảng giải: "Các tập đoàn Nhật Bản ở Mỹ cảm nhận đúng theo cách mà chúng ta sẽ cảm nhận khi làm ăn kinh doanh tại Nigeria: họ nghĩ rằng vây quanh họ toàn là những thứ rác rưởi bỏ đi." [13]

Sự đi lên của Nhật làm người Mỹ bừng tỉnh nhận ra Phép màu đang làm thay đổi động lực của nền kinh tế toàn cầu như thế nào. Sau khi Liên Xô và khối các nước theo xã hội chủ nghĩa ở Đông Âu tan rã, sức mạnh kinh tế của châu Á đang lên trở thành nhân tố quan trọng duy nhất định hình nên sự cân bằng quyền lực toàn cầu về kinh tế lẫn chính trị. Xét theo khía cạnh đó, Nhật

Bản chắc chắn là Số một, là quốc gia châu Á đầu tiên đột nhiên xuất hiện trên trường thế giới và trưng ra những thành tựu làm thay đổi toàn cầu của Phép màu. Nhật Bản rồi sẽ không phải là nước cuối cùng.

Không ngành công nghiệp nào mà mối đe dọa đến từ Nhật Bản tác động đến Mỹ, đặc biệt là tinh thần của người Mỹ, mạnh hơn ngành ô tô. Không có công ty nào tượng trưng cho sự thay đổi kịch tính giữa Nhật và Mỹ trong việc sở hữu của cải kinh tế toàn cầu tiêu biểu hơn hãng sản xuất xe hơi ban đầu không tên không tuổi do Soichiro Honda gây dựng nên.

***

XE HƠI ĐÃ MÊ HOặC HONDA hồi ông mới lên sáu, khi có một chiếc Ford model T chạy dạo quanh làng quê của Honda, một ngôi làng mà kể từ dạo đó về sau đã phát triển thành một phần của thành phố Hamamatsu. Đó là chiếc xe hơi đầu tiên mà Honda thấy trong đời và ông đuổi theo sau nó. "Mỗi lần chiếc xe Ford đó dừng lại, nó để lại một chút dầu loang ở bên dưới," Honda về sau hồi tưởng lại. "Tôi ngửi vệt dầu loang và tôi hết sức thích thú điều đó." [14]

Honda có cơ hội tiếp xúc với xe hơi khi ông 15 tuổi. Ông thấy trên tạp chí ưa thích của mình, tạp chí " *Thế giới của những bánh xe"* , một mẩu quảng cáo có nội dung tiệm sửa chữa ô tô Art Shokai đang cần tuyển nhân viên mới. Cha của Honda, một thợ rèn về sau làm chủ một cửa hàng bán xe đạp, đã đưa cậu con trai đang tuổi thanh thiếu niên tới Tokyo, nơi Honda trở thành một thợ cơ khí học việc. Dù phải trải qua sáu tháng đầu làm công việc trông giữ một đứa con còn nhỏ tuổi của người chủ xưởng nhưng cuối cùng Honda cũng được chạm tay vào động cơ máy móc ô tô. Sáu năm sau, ông mở chi nhánh Art Shokai của riêng mình tại Hamamatsu.

Từ một sự khởi đầu không may mắn, Honda vươn lên trở thành một nhà doanh nghiệp ô tô thành công nhất trong 60 năm qua. Kết hợp tinh thần dũng cảm trong kinh doanh với đầu óc thiên tư kỹ thuật và tính khí nóng nảy làm người khác sợ sệt vốn đem lại cho ông biệt danh "Ông Sấm sét", một con người Honda cứng rắn lạnh lùng đã lèo lái công ty mình bước vào ngành công nghiệp của những kẻ khổng lồ. Ông cũng có lối sống ngang tàng, táo bạo không kém. Thời còn trẻ, Honda đua xe hơi [15] , ném mình vào những cuộc tiệc tùng hoang phí và vui chơi nhảy nhót cùng với các geisha. [16] Những hành động chẳng nể nang thứ gì của ông đã trở thành truyền thuyết. Năm 1950, một doanh nhân nước ngoài là khách đến thăm trụ sở của Honda đã say khướt tại một bữa tiệc huyên náo do Honda tổ chức để đón chào khách. Trong lúc nôn mửa, vị doanh nhân đã để rơi mất hàm răng giả xuống một nhà vệ sinh thô sơ. Hôm sau nghe được việc này, Honda đã cởi bỏ quần áo của mình, lội xuống nhà vệ sinh và mò vớt được hàm răng giả. Tối hôm đó, ông làm hài lòng vị khách của mình tại một bữa tiệc geisha om sòm náo động khác bằng cách lắp trả hàm răng giả vào miệng ông này và nhảy múa quanh phòng. Dù thật hư thế nào đi chăng nữa, Honda cũng biến giai thoại về chuyện nôn mửa này thành một bài học quản lý. Nói về sự việc xảy ra, Honda nhấn mạnh: "Người giữ vị trí cấp cao phải có trách nhiệm luôn luôn sẵn sàng làm những việc mà người khác cảm thấy ghê tởm nhất." [17]

Chưa bao giờ xuất hiện với hình ảnh một nhà quản lý Nhật vận những bộ đồ comple cứng nhắc rập khuôn, Honda ăn nói sắc sảo, chẳng nể nang và dí dỏm. Toshikata Amino, người sau này là một nhà điều hành cấp cao của chi nhánh Honda Motor tại Mỹ, đã nếm mùi châm biếm chua cay của Honda trong lần đầu tiên họ gặp nhau vào năm 1974 tại cầu thang của trụ sở chính công ty. Honda chuẩn bị lên đường cho một chuyến công tác nước ngoài còn Amino, một nhân viên trẻ đang căng thẳng, lắp bắp nói Honda nên thử nhiều loại thức ăn khác nhau vì điều đó giúp ích cho ông trong chuyến đi. "Cảm

ơn," Honda đáp lại, "nhưng đừng có bảo là dạ dày của tôi giống như của lợn đấy!" [18] Thậm chí ở nhà, ông cũng có lối ăn ở cư xử khác lạ với hầu hết người Nhật Bản. Ông gắn ti vi lên trần nhà trong phòng ngủ của mình để xem chương trình tin tức buổi sáng mà không cần phải ngồi dậy. Trước khi có thiết bị điều khiển từ xa ra đời, Honda chắp nối các linh kiện mua từ một cửa hàng bán đồ ngũ kim ở địa phương thành một chiếc điều khiển từ xa cho riêng mình để tắt bật ti vi. [19] Masaru Ibuka của Sony viết về người bạn lâu năm của mình: "Cuộc đời của Honda dạy cho chúng ta thấy khả năng biến những giấc mơ của một người thành hiện thực." [20]

Câu chuyện về thành công của Honda cũng làm suy yếu thêm lập luận của những chuyên gia Nhật Bản, những người đã quy Phép màu của Nhật chủ yếu cho vai trò chỉ đạo của các nhà kỹ trị. Sony ắt hẳn là đã không được chính phủ Nhật Bản hậu thuẫn trực tiếp, mạnh mẽ còn mối quan hệ giữa Honda với giới kỹ trị Nhật Bản rõ ràng là thù địch. Ông thậm chí còn đấu tranh với họ về chuyện sơn xe hơi. Bộ Giao thông Nhật Bản cấm các nhà sản xuất xe hơi sử dụng hai màu đỏ và trắng để sơn xe hơi cho khách hàng của họ với lý do dành riêng những màu sắc này cho các loại xe chuyên dùng trong các trường hợp khẩn cấp, chẳng hạn như xe chữa cháy. Honda yêu thích tất cả mọi thứ có màu đỏ. Ông thường mặc áo sơ mi đỏ thay vì mặc sơ mi trắng với com lê sẫm màu vốn đã thành chuẩn mực trong giới doanh nhân Nhật Bản. Vậy nên Honda nổi xung, chống đối lại quy định này. Trong một bài báo, Honda viết: "Tôi chẳng thấy có bất kỳ một quốc gia công nghiệp nào trên thế giới mà ở đó nhà nước lại độc quyền sử dụng màu sắc." Thông qua một số hoạt động vận động hành lang cứng rắn, Honda đã khiến cho quy định đó phải thay đổi và chiếc xe hơi thể thao đầu tiên của ông được trình làng vào năm 1962 được sơn màu đỏ chói nhất mà các kỹ sư của ông có thể tìm được. [21] Mối quan hệ giữa Honda với MITI cũng chẳng tốt đẹp hơn. Toàn bộ hoạt động kinh doanh xe hơi của Honda đều ngang nhiên coi thường những hướng

dẫn chỉ đạo của MITI. Honda về sau trong đời mình đã nói: "Thậm chí có lẽ tôi còn thành công hơn nếu chúng tôi không có MITI. MITI không có khả năng làm ra ô tô nhưng tôi thì có." [22] Ví dụ về Honda không gạt bỏ vai trò của chính sách công nghiệp đối với Phép màu của Nhật Bản. Nó rõ ràng là một trường hợp ngoại lệ. Dù vậy, nó vẫn cung cấp một bằng chứng hùng hồn chứng tỏ tầm quan trọng của MITI có thể đã bị thổi phồng quá mức. Câu chuyện của Honda trưng ra thêm một chứng cứ cho thấy sức mạnh của cạnh tranh mang tính chất tư bản chủ nghĩa và các thị trường mở có ý nghĩa quan trọng đối với việc đạt được thành tựu phát triển kinh tế nhiều hơn chính sách công nghiệp vốn là hạt nhân của "mô hình châu Á".

Honda cũng phá hủy nhiều khuôn mẫu cứng nhắc khác trong văn hóa kinh doanh Nhật Bản. Trong một cộng đồng doanh nghiệp bị ám ảnh bởi bằng cấp và dòng dõi xã hội danh tiếng, Honda đã phá vỡ lối suy nghĩ rập khuôn đó bằng cách không bao giờ hoàn thành việc học đại học. Ông chủ ý tuyển dụng những kỹ sư có điểm số học tập xoàng xĩnh hay những người có nền tảng học vấn đại học hạng hai mà Toyota sẽ từ chối nhận vào làm ngay lập tức. Honda đã từng có lần nói: "Cầm một chiếc vé tới một rạp chiếu phim, anh sẽ vào được bên trong rạp nhưng ngay cả khi cầm một tấm bằng tiến sĩ, anh cũng không thể vào xem được một bộ phim." [23] Một khi đã vào làm trong Honda, những nhân viên này trải nghiệm một kiểu quản lý không phải dựa trên số đông nhất trí êm xuôi phẳng lặng được nhiều chuyên gia Nhật Bản ca ngợi mà là một phong cách quản trị doanh nghiệp chuyên quyền xứng tầm với Chung Ju Yung, nhà sáng lập Hyundai. Các nhà quản lý Honda kể lại chi tiết nhiều câu chuyện về sự lạm dụng, thậm chí là đối xử bạo lực thường xuyên diễn ra. Hideo Sugiura, một kỹ sư cấp cao, nhớ lại có dịp Honda đã hai lần đánh mình ngay trước mặt 30 nhân viên cấp dưới của Sugiura vì một cái bu lông nhô ra 3mm so với bản vẽ chi tiết kỹ thuật của Honda. Theo lời kể của Tadashi Kume, một người từng có thời là chủ tịch công ty Honda, các nhà

quản lý của công ty có thể xác định được tâm trạng của Honda thông qua vị trí chiếc mũ trên đầu ông. Nếu nó bị đẩy về sau thì nghĩa là Honda đang có tinh thần vui vẻ. Nếu nó bị kéo về đằng trán thì đó điềm báo ông đang ở trong trạng thái cáu bẳn, cục cằn. Trong trường hợp đó, "tất cả mọi người bắt đầu cất giấu tất cả mọi thước kẻ, cờ lê nằm xung quanh," Kume giải thích. "Đó là vì khi Honda nổi điên, ông mù quáng chộp bất kỳ thứ gì nằm ở xung quanh và ném bừa bất kỳ cái gì trong tầm tay mình vào mọi người; điều đó thật nguy hiểm!" [24]

Bản tính hung hăng của Honda lại tỏ ra là lợi thế lớn đối với một doanh nhân. Lần đầu tiên ông nỗ lực làm ra chiếc xe của riêng mình là vào năm 1946, trong suốt những ngày tháng đen tối sau Chiến tranh Thế giới thứ II. Hệ thống giao thông ở Nhật đã bị hư hại còn nhiên liệu thì khan hiếm, khiến cho việc đi lại từ nơi này sang nơi khác rất bất tiện. Honda nhận thấy một nhu cầu cần có hình thức giao thông đơn giản mới. Ông thu lượm những động cơ nhỏ đã từng được sử dụng làm nguồn cấp điện cho các máy thu thanh quân sự vốn trước đó bị vứt bỏ như rác, đem về sửa chữa sơ qua rồi gắn chúng vào những chiếc xe đạp để tạo ra một chiếc xe gắn máy thô sơ. Đối với vấn đề nhiên liệu, ông sử dụng nhựa thông thay vì xăng dầu khan hiếm còn "bình xăng" là một chai đựng nước thông thường. Những động cơ thô sơ này có mã lực rất thấp nhưng Honda vẫn cố gắng bán được khoảng 500 chiếc. Năm 1948, ông thành lập Công ty Honda Motor bằng tiền của cha mình, người đã bán một miếng đất rừng có giá trị để có tiền cho con trai, và bắt đầu làm ra một chiếc xe máy thực sự. Khi sản phẩm đầu tiên ra đời vào năm 1949, một số người bình luận thật "giống như một giấc mơ" khi nhìn thấy chiếc xe được lắp ráp hoàn chỉnh . Lấy cảm hứng từ lời bình luận đó, Honda đặt tên cho chiếc xe máy là Dream (nghĩa là "Giấc mơ"). [25]

Năm 1950, dựa vào một khoản tiền đầu tư mới, Honda mua một nhà máy

cũ sản xuất máy may, cải tạo nó thành cơ sở sản xuất xe máy và bắt đầu cho xuất xưởng hàng loạt xe Dream. Tuy nhiên, chiếc xe này không phải là một sản phẩm thành công như Honda mong đợi. Vấn đề rắc rối chính của nó, như Honda xác định, là động cơ nhỏ. Ông quay trở lại phòng thí nghiệm của mình, cùng với các kỹ sư thiết kế một loại động cơ mạnh hơn cho xe Dream. Chiếc xe tái thiết kế được một kỹ sư chạy thử vào năm 1951. Anh này phóng vọt chiếc xe lên một ngọn núi ở gần đó giữa lúc trời mưa như trút nước. Honda, khi đó đang bò theo sau trên một chiếc Buick, bị xúc động mạnh. “Đây là lần đầu tiên tôi cảm thấy hạnh phúc khi đi sau một người khác,” Honda đùa. Chiếc Dream mới là thành công đầu tiên của Honda. [26]

Giống Akio Morita của Sony, Honda nhanh chóng dẫn dắt công ty đủ lông đủ cánh của mình đi lên vào hàng những nhà sản xuất xe máy đứng đầu thế giới. Ông tuyên bố với các nhân viên của mình vào năm 1954 rằng Honda sẽ tham dự giải đua xe mang tên Tourist Trophy ở đảo Isle of Man (Anh), một trong những giải đua xe mô tô nổi tiếng nhất thế giới. Quyết định này là một mốc ngoặt quan trọng đối với Honda. Chiến thắng trong các cuộc đua, ban đầu là với những giải đua mô tô và sau đó là với giải đua xe Công thức một, trở thành một động lực thúc đẩy chính nằm đằng sau những tiến bộ công nghệ của công ty. “Mục tiêu lớn nhất của Honda Motor,” Honda nói với nhân viên “là nâng cao thanh danh của ngành sản xuất Nhật Bản.” Muốn bước vào giải đua xe Tourist Trophy, Honda đòi hỏi phải có một bước tiến nhảy vọt lớn về công nghệ kỹ thuật. Ông cần phải nâng sức mạnh động cơ xe máy của mình lên gấp ba lần. Honda làm một chuyến đi khắp châu Âu để thu thập những bộ phận, phụ tùng cần thiết. Với những chiếc va li bị nhét quá đầy đến nỗi ông không thể đóng lại được, Honda cố gắng làm thủ tục lên máy bay tại Rome để về Nhật Bản nhưng các nhân viên hàng không nói ông đã mang hàng hóa vượt quá số cân tối đa quy định. Honda nổi cơn thịnh nộ. Ông hét lên: “Thế còn cái bà béo mập ở đằng kia thì sao? Bà ta nặng hơn tôi rất

nhiều!” Và thế là Honda đưa được số phụ tùng của mình lên máy bay.

Đến năm 1959, Honda Motor là nhà sản xuất xe gắn máy lớn nhất thế giới. Hai năm sau, ông giành được chiến thắng đầu tiên của mình trong giải đua Tourist Trophy. [27] Nhưng bấy nhiêu đó là chưa đủ đối với Honda. Đầu thập niên 60, với ký ức về mùi dầu loang của chiếc Ford model T vẫn còn mới nguyên trong đầu, Honda quyết định tiến vào lãnh địa kinh doanh ô tô. Ông đương đầu với một đối thủ tàn bạo: MITI. “Con quỉ” Shigeru Sahashi đã ấp ủ một kế hoạch vào năm 1961 là hợp nhất các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản thành ba nhóm lớn với mục đích củng cố sức mạnh của ngành này nhằm cạnh tranh với Ba Ông Lớn của Detroit. Những doanh nghiệp mới gia nhập vào ngành không được chào đón. Honda rất giận dữ và như thường lệ, không chịu lùi bước. Kết quả là một cuộc đối đầu lớn. Honda về sau kể lại: “Tôi dồn dập gửi (cho Sahashi) đơn thư khiếu nại. Tôi có quyền sản xuất ô tô… Chúng tôi được tự do làm đúng những gì chúng tôi muốn… Tôi quát vào mặt ông ta một cách giận dữ rằng nếu MITI muốn chúng tôi sáp nhập thì sau đó họ phải mua cổ phiếu của chúng tôi và đề xuất điều đó tại cuộc họp cổ đông của chúng tôi. Rốt cuộc, chúng tôi là một công ty cổ phần hóa. Chính phủ không thể ra lệnh cho tôi cần phải làm cái gì.”

Sahashi vẫn thản nhiên và Honda cũng vậy. Tháng 1/1962, Honda gửi một chỉ thị xuống nhóm nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R & D) của mình, lệnh cho họ phải “dốc hết tốc lực phát triển một sản phẩm xe ô tô”. Ông dự định tung một chiếc xe hơi ra thị trường trước khi kế hoạch của Sahashi có hiệu lực, đặt MITI vào thế đã rồi. Honda ép các kỹ sư của mình theo một kế hoạch làm việc mệt lử. Ông muốn trình làng mẫu xe mới trong một cuộc họp lớn giữa các doanh nghiệp và người lao động, dự kiến diễn ra vào ngày 5/6. Đêm trước cuộc họp, nhóm R & D của ông vẫn còn phải đang lắp đặt hoàn thiện những chi tiết nhỏ cuối cùng cho hai mẫu xe đều là xe hơi

thể thao cỡ nhỏ. Ngày hôm sau, đích thân Honda đặt tay vào vô lăng của một trong hai chiếc xe, chiếc S360, và lái nó vút đi trước mặt cả đám đông. [28] Sau đó, kế hoạch tái cơ cấu ngành ô tô của Sahashi vấp phải một sự phản đối khủng khiếp nên đành phải bị bãi bỏ. Ông Sấm sét đã đánh bại Con quỉ.

***

HONDA CÓ MộT ĐặC ĐIểM rất giống Morita của Sony là ông nghĩ ngay đến việc chinh phục các thị trường thế giới không lâu sau khi ông thành lập doanh nghiệp của mình. "Không ai có thể tuyên bố mình là số một tại Nhật Bản bằng cách chỉ bán được hàng ở phạm vi trong nước Nhật," Honda viết cho các nhân viên của mình trong một tờ tin nội bộ của công ty vào năm 1952. [29] Nước Mỹ đã mê hoặc Honda. Henry Ford là một trong những anh hùng mà Honda tôn sùng và ý tưởng ghi tên mình tại Mỹ là một điều cần ưu tiên thực hiện. Honda suy tính nếu ông có thể tạo lập được chỗ đứng tại Mỹ thì ông cũng có thể làm được điều đó ở bất kỳ nơi đâu. [30] Năm 1959, ông thành lập Công ty Honda Motor tại Mỹ.

Chủ tịch đầu tiên của công ty này là một nhà quản trị marketing tên là Kihachiro Kawashima. Ông này thuê một căn hộ với giá 80 USD ở Los Angeles, có một chiếc giường dành cho chính ông và hai trợ tá, và một nhà kho cũ ở một khu vực tồi tàn của thành phố để chứa những thùng xe gắn máy. Công việc kinh doanh ban đầu tiến triển chậm chạp. Sau 6 tháng, Kawashima chỉ bán được 200 chiếc xe gắn máy. Thậm chí tệ hơn, khách hàng luôn phàn nàn về động cơ có lỗ rò và khớp ly hợp hay hỏng hóc. Khác Nhật Bản, người Mỹ lái xe máy với tốc độ cao hơn, quãng đường xa hơn trên những con đường rộng mở của nước Mỹ. Những chiếc xe do công ty Nhật thiết kế này không chịu nổi sự hành hạ đó. "Thanh danh của chúng tôi tại Mỹ gần như bị hủy hoại trước khi chúng tôi có thể bắt đầu," Kawashima cho biết.

Thế nhưng, Kawashima đã nhanh chóng có một sáng kiến hay bất chợt làm xoay ngược vận rủi của công ty. Ông thường chạy việc vặt bằng chiếc Honda Supercub, một mẫu xe có trọng lượng quá nhẹ đến nỗi không ai trong công ty nghĩ rằng có thể bán nó được ở Mỹ. Công ty cho là người Mỹ thích những chiếc xe gắn máy lớn, động cơ khỏe giống như những chiếc do Harley-Davidson sản xuất. Trong khi đó, chiếc Supercub, nói như Kawashima, "không phải là một bậc đại trượng phu". Tuy vậy, nhiều người ngoài vẫn cứ hỏi Kamashima về chiếc Supercub của ông và điều này làm thay đổi suy nghĩ của Kawashima về thị trường tiềm năng. Xe máy thời đó được bán khỏi những garage dính đầy dầu mỡ cho giới thích mặc đồ da và xăm mình. Những tay lái xe gắn máy này sẽ không mua Supercub. Nhưng còn những người khác thì sao? Kawashima mở một chiến dịch quảng cáo với một khẩu hiệu "Bạn gặp gỡ những con người tử tế nhất đi xe Honda", khắc họa hình ảnh những người thuộc tầng lớp trung lưu bình thường điều khiển những chiếc xe Honda của mình. Ông tiếp thị chúng ở khắp các cửa hàng bán xe đạp, cửa hàng bán dụng cụ và đồ gia dụng, thậm chí là ở các nhà sách của nhiều trường đại học. Chiến lược vẽ ra một kiểu khách hàng mới sử dụng xe gắn máy và Supercub đã làm nên một thành công bất ngờ. Năm 1964, Honda Motor thống trị gần 50% thị phần xe máy của Mỹ. [31]

Thành công với sản phẩm xe gắn máy đã khuyến khích công ty tiến tới xuất khẩu ô tô từ Nhật Bản sang Mỹ. Năm 1973, công ty tung chiếc Civic ra thị trường Mỹ. Doanh thu trong năm đầu tiên không mấy hứa hẹn, chỉ dừng ở 32.575 chiếc. [32] Nhưng không lâu sau đó, vị thế của Honda tại thị trường Mỹ tăng lên một cách ấn tượng nhờ vào một bộ luật mà nhiều nhà sản xuất xe hơi khác công khai chỉ trích. Năm 1970, phản ứng trước những ý kiến lo ngại ngày càng nhiều về môi trường, chính phủ Mỹ đã thông qua Đạo luật Khí sạch áp đặt những giới hạn nghiêm ngặt lên lượng khí thải gây ô nhiễm phát thải từ động cơ xe hơi. Những tiêu chuẩn mới này phải được tuân thủ vào

năm 1975. Ba Ông Lớn la ó rằng không thể nào đáp ứng được những đòi hỏi khắt khe như vậy theo thời hạn đặt ra. Tuy nhiên, Soichiro Honda coi đạo luật là một cơ hội. "Giờ là thời cơ để Honda chiếm lĩnh thương trường thế giới," Honda nói với các kỹ sư của mình. "Tất cả các nhà sản xuất đang đối mặt với một vấn đề giống nhau. Chúng ta đều ở cùng một vạch xuất phát… Đây là một cơ hội hiếm có… Khi đụng đến vấn đề phát triển công nghệ mới, chúng ta không thể thua cuộc." [33] Honda thành lập một nhóm các kỹ sư để giải quyết vấn đề. Nhóm thử tất cả mọi kiểu điều chỉnh thiết kế động cơ đốt trong. Chính bản thân Honda cũng thường là một trong những người tham gia thử nghiệm sửa chữa.

Đến năm 1971, các kỹ sư của Honda đã xác định được rằng cách tốt nhất là sử dụng một hỗn hợp xăng và khí ôxy khác hẳn trong khoang đốt. Một hỗn hợp với nhiều khí ôxy hơn, tức hỗn hợp "nghèo" **,** sẽ phát thải ít khí thải hơn và trên lý thuyết là thỏa mãn được những tiêu chuẩn của Mỹ. Nhưng vẫn có một điều cản trở. Quy trình đốt cháy nhiên liệu sẽ khó đánh lửa và có thể sẽ không cháy ổn định. Nhóm của Honda khắc phục nhược điểm này bằng cách lắp một khoang đốt nhỏ thứ hai có nguồn tiếp nhiên liệu riêng của nó lên trên động cơ. Trong khoang đốt nhỏ này, động cơ sử dụng hỗn hợp giàu xăng để đảm bảo việc đánh lửa. Cùng lúc đó, ở khoang đốt chính, hỗn hợp sẽ chứa nhiều khí ôxy hơn. Kiểu động cơ hoạt động với hai khoang đốt này giúp giảm lượng xăng sử dụng và tạo ra một nhiệt độ đốt cháy sạch làm giảm bớt lượng khí thải. Năm 1972, Honda trình mẫu động cơ đầu tiên lên Cơ quan Bảo vệ môi trường xin phê chuẩn. Nó dễ dàng đáp ứng những tiêu chuẩn phát thải mới. Ba Ông Lớn choáng váng sững sờ. Không những hành động phản đối của họ chống lại Đạo luật Khí sạch bị chứng minh là vô lý, xằng bậy mà họ còn bị một công ty tiểu tốt mới nổi vượt qua mặt. Đáng ngạc nhiên đó là một công ty Nhật Bản.

Động cơ CVCC (Compound Vortex Controlled Combustion) đã thiết lập một tiêu chuẩn mới. Ford cuối cùng cũng đăng ký công nghệ này. Honda giới thiệu động cơ CVCC lần đầu tiên tại Mỹ trong chiếc Civic vào năm 1975. Nhờ vào hỗn hợp xăng "nghèo" của động cơ, chiếc xe hơi chạy được nhiều dặm hơn trên những xa lộ ở Mỹ trong khi vẫn tiêu tốn một lượng xăng ngang bằng với những loại xe khác. Đây là một ưu điểm lớn đối với khách hàng, những người vẫn còn đang gánh chịu cú sốc đau đớn hơn từ cuộc khủng dầu mỏ đầu tiên xảy ra trước đó 2 năm. Năm 1976, Honda bán được hơn 130.000 chiếc Civic tại Mỹ. Động cơ CVCC đã đưa Honda phóng thẳng lên vị trí hàng đầu trong ngành công nghiệp ô tô nói riêng, mang lại thêm danh tiếng và sự hợp pháp cho các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản nói chung. Như phóng viên chuyên viết về mảng xe hơi Richard Johnson đã viết: "Sẽ không có thứ gì tương tự vậy nữa." [34]

***

MộT BUổI SÁNG tháng 4/1976, James Duerk đọc một câu chuyện nhỏ đăng trên *Columbus Citizen-Journal* nói về một nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản chưa có tên tuổi đang cân nhắc xây dựng một nhà máy ở Mỹ. Duerk, lãnh đạo phụ trách phát triển bang Ohio, luôn luôn để mắt tìm kiếm những cơ hội như vậy. Đầu tư đến từ Nhật Bản có thể sẽ tạo công ăn việc làm mới cho bang. Sáng hôm đó, ông đi bộ đến văn phòng Thống đốc bang Ohio James Rhodes và đưa cho ông thống đốc xem bài báo đã được cắt ra. "Có lẽ chúng ta nên đi Nhật Bản trong vài tuần tới và kiểm tra xem việc này thế nào," Duerk đề nghị. Rhodes đọc bài báo và nói: "Chúng ta sẽ đi vào ngày mai."

Không biết công ty nào đang có ý định đầu tư, Rhodes và Duerk gặp gỡ các nhà quản lý của công ty Toyota, Nissan và Honda, kêu gọi họ đặt nhà máy tại Ohio. Lặp lại những gì giống như Tăng Chấn Mộc đã làm cho

Singapore khi xưa, Duerk giờ đây phải tìm cách tiếp cận các công ty châu Á lạnh lùng không muốn tiếp nhằm tìm kiếm nguồn đầu tư nước ngoài để tạo công ăn việc làm và thu nhập ở Mỹ.

Dù không có nhà sản xuất xe hơi nào tiết lộ kế hoạch của mình nhưng Duerk ngờ rằng Honda chính là công ty mà tờ *Citizen-Journal* đã đề cập trong bài báo. Và ông đã đúng. Các nhà quản lý của Honda bắt đầu đề cập đến ý tưởng thiết lập một cơ sở sản xuất tại Mỹ vào năm 1974. Đối với người ngoài, kế hoạch này có vẻ như là một việc liều lĩnh khinh suất khác của Honda. Honda vẫn chỉ là một con cá nhỏ trong đại dương sản xuất ô tô. Vung tiền cho một nhà máy lớn bên ngoài Nhật Bản dường như là điên rồ. Nhưng, các nhà quản lý của Honda không nhìn vấn đề này theo cách đó. Hoạt động kinh doanh của công ty tại Mỹ đang phát triển nhanh chóng trong khi các nhà máy của Honda tại Nhật đã chạy hết tối đa công suất của mình. Honda Motor cần có một nhà máy mới ở đâu đó. Cũng có thể là tại Mỹ. Honda tin rằng việc sản xuất sản phẩm của công ty tại đất nước nơi chúng được bán ra sẽ giúp công ty giữ được mối quan hệ thân thiết, gần gũi với khách hàng.

Tuy nhiên, chẳng có gì diễn ra sau cuộc viếng thăm của hai người Mỹ đến từ bang Ohio cho đến tận tháng 1 năm sau, khi Shige Yoshida, phó chủ tịch của Honda tại bang California, đến Columbus gặp Rhodes và Duerk tại một khách sạn ở một khu phố buôn bán để giữ bí mật. Yoshida đưa ra một núi câu hỏi còn hai người Mỹ thì cố gắng hết sức mình để trả lời. Cùng năm đó, Honda Motor cử một nhóm đến để khảo sát trước những vị trí có thể xây dựng nhà máy của công ty. Một vị trí gần đường thử xe ô tô thuộc sở hữu của bang, một trong những đường thử tốt nhất thế giới, đã hấp dẫn nhóm khảo sát của Honda. Thậm chí còn hấp dẫn hơn là chính quyền bang Ohio hứa sẽ hỗ trợ trực tiếp 2,5 triệu USD để cải thiện đường sá và cơ sở hạ tầng trong khu vực (dự kiến xây nhà máy). Honda Motor mua một miếng đất nông trại rộng

khoảng 105ha ngay ngoại ô thị trấn Marysville. Thỏa thuận chính thức giữa Honda Motor với bang Ohio được ký kết vào tháng 10/1977. Người Nhật Bản đã đến thị trấn nhỏ của Mỹ.

Honda Motor chuyển dịch sản xuất đến Mỹ một cách chậm rãi, mới đầu bằng cách xây dựng một nhà máy sản xuất xe gắn máy vốn đi vào hoạt động vào năm 1979. Phấn khích trước những kết quả đạt được, một năm sau đó, công ty động thổ xây dựng một nhà máy sản xuất ô tô trị giá 250 triệu USD. Vào năm 1982, ô tô Civic bắt đầu xuất xưởng từ đây. [35] Đó là nhà máy ô tô Nhật Bản đầu tiên tại Mỹ và một lần nữa, sự năng nổ, xông xáo của Honda đã được đền đáp. Năm 1981, Washington gây áp lực buộc chính phủ Nhật phải hạn chế xuất khẩu ô tô chở khách sang Mỹ. MITI phân bổ hạn ngạch xuất khẩu cho từng nhà sản xuất. Tất cả các công ty sản xuất ô tô Nhật Bản đều nhận thấy sự tăng trưởng của họ tại Mỹ đã bị giới chính trị bẻ cho què quặt, ngoại trừ Honda, công ty đã có một nhà máy đang hoạt động tại Mỹ. Không lâu sau, tất cả những người đồng hương với Honda đều xây nhà máy riêng của mình tại Mỹ.

Vẫn còn một câu hỏi lớn tồn tại: Liệu người Nhật Bản, với văn hóa kinh doanh độc nhất vô nhị của mình, có khả năng sản xuất thành công xe hơi Mỹ hay không? Ba Ông Lớn có thể không chờ đợi để tìm ra câu trả lời.

***

VIệC GIữ BÍ MậT là điều ưu tiên hàng đầu. Tháng 3/1982, Eiji Toyoda [36] , khi đó là chủ tịch công ty Toyota và là một thành viên của dòng họ sáng lập ra công ty này, bay sang New York để ăn tối với Roger Smith, chủ tịch của General Motors, nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới. [37] Vấn đề mà hai đại gia ngành sản xuất ô tô dự định bàn đến có nhiều khả năng sẽ dẫn đến một sự thay đổi đột ngột.

Rất giống với chuyến đi của Duerk đến Tokyo, bữa ăn tối là biểu tượng cho sự thay đổi cán cân quyền lực giữa Mỹ và châu Á. Trước đó, những cuộc gặp gỡ kinh doanh như thế này giữa các công ty châu Á và Mỹ thường thường đòi hỏi các nhà quản trị châu Á non kinh nghiệm phải cố mua công nghệ hay tìm kiếm kỹ năng, kiến thức chuyên môn từ các công ty Mỹ dẫn đầu. Bản thân Eiji Toyoda cũng đã từng có lần ở trong vị thế đó. Năm 1950, Toyoda viếng thăm Dearborn, Michigan và dành 6 tuần để tự học hỏi về kinh doanh ô tô tại hãng Ford. Ông ngạc nhiên trước những nhà máy của Ford, những nhà máy mà thời đó được xem là kiểu mẫu cho hiệu quả sản xuất. Toyoda nhớ lại: “Tôi dành phần lớn thời gian của mình đơn giản chỉ để đi lang thang quanh nhà máy, quan sát và hỏi những người làm việc tại đó đủ thứ loại câu hỏi.” Khi trở về Nhật, các đồng nghiệp của Toyoda thường hỏi ông “Toyota sẽ mất bao lâu mới đuổi kịp Ford?” Toyoda không thể đem lại cho họ nhiều hi vọng. Về sau ông viết: “Nói thật, chẳng có cách nào để biết được điều đó. Tôi chắc chắn là không dám quá tự phụ mà hạ thấp vai trò dẫn đầu rất lớn của Ford”. Ford sản xuất 8.000 chiếc xe mỗi ngày trong khi Toyota chỉ xuất xưởng được 40 chiếc. [38]

Tuy nhiên, khi Smith và Toyoda ngồi lại với nhau sau đó 32 năm, cục diện đã thay đổi. Toyota, khi đó đã là nhà sản xuất ô tô lớn thứ ba trên thế giới, và giống như Honda, đang ăn sạch miếng bánh thị phần Mỹ. Dàn xe ngốn rất nhiều xăng của GM không theo sát sở thích của khách hàng thời hậu cú sốc dầu mỏ là ưa những loại xe sử dụng nhiên liệu hiệu quả hơn, nhỏ gọn hơn, [39] chẳng hạn như Corolla của Toyota và Civic của Honda. Trong khi đó, GM không thể theo sánh kịp với người Nhật về giá cả hay chất lượng các loại xe nhỏ. Smith cần Toyoda hơn Toyoda cần Smith.

Khi bữa tối bắt đầu, Toyoda nhận thấy Smith có sức hấp dẫn. Đến cuối bữa ăn, họ đã phác thảo những nét chính cho một mối quan hệ đối tác mới.

Smith và Toyoda đồng ý cùng nhau hợp tác sản xuất xe hơi. Theo thỏa thuận cuối cùng, Toyota sẽ sản xuất dòng xe hơi Corolla tại một nhà máy đã bị bỏ xó trước đó của GM tại Fremont, bang California; GM sẽ bán xe thông qua mạng lưới các đại lý ủy quyền kinh doanh xe Chevrolet hiện có của mình. [40] Cả hai bên đều có những gì mà mình muốn. Giữa lúc chủ nghĩa bảo hộ đang gia tăng, Toyoda nhận ra rằng cần phải có một cơ sở sản xuất đóng tại Mỹ và xem dự án chung là một lựa chọn ít mạo hiểm hơn dự án một mình triển khai của Honda ở Marysville. GM sẽ nhìn được vào bên trong để tìm hiểu bằng cách nào mà Toyota sản xuất xe hơi hiệu quả đến vậy. Smith sắp sửa đi vào trong bụng của con quái vật (Toyota) để học các bí quyết của nó và cuối cùng sử dụng những bí mật đó để chống lại những người thầy Nhật Bản trong cuộc đấu giành ngôi vị thống trị ngành ô tô trên toàn cầu. Công ty liên doanh được đặt là New United Motor Manufacturing Inc., gọi tắt là NUMMI, thích hợp với cách phát âm chữ “new-me” (có nghĩa “tôi là mới”). [41]

Quy trình sản xuất mà GM cất công tìm kiếm được gọi là “Hệ thống sản xuất Toyota”, cái đã được biết đến đại khái hơn với tên gọi sản xuất “tinh gọn” (“lean” manufacturing). Dù nó được phát minh và hoàn thiện tại Toyota nhưng Honda và các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản chủ chốt khác cũng ứng dụng những kỹ thuật tương tự. Eiji Toyoda và chuyên viên giỏi của mình là Taiichi Ohno đều là những nhân vật đóng vai trò trung tâm trong việc phát triển hệ thống này. Vào thời điểm Toyoda ăn tối với Smith, quy trình mà họ tiên phong phát triển đã đem lại cho các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản một lợi thế mà các đối thủ Mỹ không thể nào vượt qua được.

Những thử nghiệm các hình thức sản xuất mới của Toyota bắt đầu tụt lùi vào thập niên 50. Ohno bị sốc trước việc các nhà máy của Mỹ sản xuất hiệu quả hơn các nhà máy của Nhật nhiều như thế nào. Ông cho rằng không thể nào có chuyện người Mỹ sở hữu một khả năng bẩm sinh khiến cho người

Nhật được trang bị thiếu thốn không bắt kịp được họ. “Có thể nào một người Mỹ tiêu tốn sức lực cơ bắp của mình thực sự gấp 10 lần (người Nhật)?”Ohno hỏi một cách hoa mỹ. “Chắc chắn là người Nhật đang phí phạm một thứ gì đó. Nếu chúng ta có thể triệt tiêu sự lãng phí này thì năng suất sẽ tăng tới thừa số mười.” Điều này đã khơi mào cho việc tìm kiếm kéo dài cả đời để loại trừ những nhân tố gây ra lãng phí, tức *musa,* tại Nhật Bản. Ohno viết: “Nỗ lực riêng cá nhân tôi trong việc xây dựng hệ thống sản xuất Toyota dần dần từng chút một là… dựa trên nhu cầu thôi thúc mạnh mẽ cần phải tìm ra một phương pháp sản xuất mới triệt tiêu sự lãng phí và giúp chúng tôi bắt kịp Mỹ.” [42]

Hệ thống do Ohno tạo ra là một kết quả tự nhiên của những phát hiện mà Toyoda đã tìm ra tại Ford. Tuy nhiên, cả hai đều nhận thấy rằng không thể tái thiết lập các phương pháp sản xuất của Ford tại Nhật Bản. Hệ thống của Ford dựa trên việc sản xuất ồ ạt một số lượng lớn xe hơi. Nó không thích hợp đối với thị trường nhỏ bé của Nhật Bản vào thập niên 50. Hơn nữa, Nhật không có ngoại tệ để mua máy móc tân tiến đòi hỏi cần phải có từ nước ngoài. Trang thiết bị mà Toyota có khả năng mua sắm được cần phải được sử dụng một cách tốt nhất. Hệ thống do Ohno điều chỉnh dựa trên những đòi hỏi thực tế này đơn giản một cách bất ngờ nhưng dù sao nó cũng tượng trưng cho một cuộc cách mạng trong sản xuất.

Thông qua phương pháp thử và sai, Ohno đã tìm ra nhiều cách chia nhỏ thời gian cần thiết để hoàn thành những công việc nhất định, cho phép máy móc được sử dụng một cách hiệu quả hơn. Chẳng hạn như, quy trình thay khuôn nặng (hay khuôn dập), thứ được dùng để dập nổi nhiều bộ phận bằng thép khác nhau của ô tô trong những chiếc máy dập ép khổng lồ, thường mất hết cả một ngày tại các nhà máy sản xuất ô tô của Mỹ vào thập niên 50. Có trong tay ít khuôn hơn để dập nhiều bộ phận đa dạng khác nhau, Ohno không

thể để mất nhiều thời gian như vậy. Ông lắp đặt những con lăn đặc biệt để di chuyển các khuôn dập tới lui ở các vị trí. Đến cuối thập niên 50, Toyota có thể thay một khuôn dập chỉ trong vòng 3 phút. Những bí quyết như vậy được giới thiệu tới toàn bộ dây chuyền lắp ráp.

Ohno chia nhân viên của mình thành nhiều nhóm. Mỗi nhóm có một người đứng đầu và được giao một nhiệm vụ nhất định để hoàn tất dây chuyền lắp ráp. Khác với ở Mỹ, nơi mỗi công nhân chỉ làm duy nhất một việc, các thành viên trong nhóm do Ohno phân chia thường phải học làm vài việc. Các công nhân cũng được đòi hỏi phải là những người giám sát chất lượng. Thay vì để các vấn đề rắc rối, chẳng hạn như bộ phận ô tô sai hỏng, cho các nhà quản lý chất lượng đặc biệt xuống tận dây chuyền lắp ráp giải quyết giống như trong các nhà máy của Ford, Ohno dạy các nhân viên của mình báo cáo và khắc phục sai hỏng ngay tại chỗ. Tất cả các trạm trong dây chuyền sản xuất đều có một sợi dây treo ở trên mà bất kỳ ai cũng có thể kéo để ngưng toàn bộ dây chuyền sản xuất khi phát hiện thấy một vấn đề rắc rối cần giải quyết. Kết quả là, lỗi được phát hiện ngay lập tức và chất lượng xe hơi được cải thiện đáng kể. Ohno cũng khuyến khích các công nhân của mình đưa ra những đề xuất về việc làm cách nào cho quy trình sản xuất có thể được tổ chức hiệu quả hơn. Phương pháp này được biết đến với cái tên *kaizen* tức có nghĩa là “cải tiến không ngừng”.

Biểu tượng rõ ràng nhất của *muda* là các hàng tồn kho. Nhiều nhà máy Mỹ dự trữ trong kho hàng đống linh phụ kiện với chi phí tồn kho lớn. Ohno loại trừ được hàng tồn kho nhờ vào việc tính toán sao cho linh phụ kiện, kể cả từ nhà cung cấp giao cho nhà máy lẫn từ nhà máy tới dây chuyền lắp ráp, chỉ được giao khi cần. Sự đổi mới này được gọi là hệ thống sản xuất “đúng lúc” (just-in time – JIT **)** . [43] Ohno viết “không có sự lãng phí nào trong kinh doanh tệ hại hơn vấn đề sản xuất quá dư thừa” và việc chấm dứt điều này đòi

hỏi phải có “một cuộc cách mạng trong nhận thức”. “Xã hội công nghiệp phải ngày càng phát huy lòng can đảm, hay đúng hơn là óc phán đoán hợp lý, để thu được chỉ những thứ cần thiết vào lúc cần thiết với số lượng cần thiết”. [44]

Những phương pháp sản xuất này đòi hỏi phải có một sự tuân thủ kỷ luật và tinh thần đoàn kết vững chắc rất lớn từ các nhà quản lý, công nhân cho tới nhà cung cấp. Không hề có sự tồn tại của một mạng lưới dự phòng an toàn nào: không có hàng tồn kho dư ra trong trường hợp một số linh phụ kiện bị hết, không có sẵn công nhân dự bị để giúp đỡ giải quyết các tình huống khẩn cấp, không có những nhóm lớn gồm các chuyên gia kiểm soát chất lượng đi kiểm tra sản phẩm xe hơi. Tuy nhiên, hệ thống giúp cải thiện năng suất lao động, chia nhỏ chi phí và nâng cao kiểm soát chất lượng. Một nghiên cứu so sánh nhà máy lắp ráp ô tô Framingham của GM với nhà máy Takaoka của Toyota năm 1986 đã chứng tỏ các phương pháp sản xuất của Ohno siêu đẳng hơn những phương pháp của Ba Ông Lớn. Nhà máy của GM đòi hỏi phải mất 31 giờ lao động để làm ra một chiếc xe hơi trong khi nhà máy của Toyota chỉ mất 16 giờ. Chiếc xe do Toyota sản xuất cũng chỉ có 1/3 lỗi (so với sản phẩm của GM). Nhà máy của GM tồn kho linh phụ kiện suốt 2 tuần còn nhà máy của Toyota chỉ dự trữ trong 2 giờ. [45] Ohno không chỉ tìm ra được một cách bắt kịp Mỹ mà còn bỏ Ba Ông Lớn tụt lại đằng sau.

***

VẫN CÒN TồN TạI câu hỏi chính: Liệu các kỹ thuật sản xuất của Nhật Bản có thể đưa sang áp dụng tại Mỹ được không? Đội ngũ quản lý của Honda đang đối phó với vấn đề rắc rối này. Người được rút ra làm nhiệm vụ kết hợp hai nền văn hóa khác nhau này là một kỹ sư tính tình xởi lởi, vồn vã và lắm mưu nhiều kế tên là Shoichiro Irimajiri, người thường được các đồng nghiệp Mỹ gọi đơn giản là “ông Iri”. Irimajiri thi hành nghiêm túc nhiệm vụ phải

thích ứng với văn hóa Mỹ. Khi được bổ nhiệm về làm tại Marysville, ông học thông thạo tiếng Anh, bỏ hút thuốc, chơi gôn và chạy bộ, ngày càng có khuynh hướng nghiêng sang lối sống không tốt cho sức khỏe là ăn thức ăn nhanh của McDonald. [46] Chính nhờ đầu óc cởi mở, sẵn sàng tiếp thu cái mới mà Irimajiri không những có thể củng cố sự có mặt của Honda tại Mỹ mà còn khởi đầu cho một tiến trình khiến cho người Mỹ nói chung chấp nhận được các công ty Nhật. "Tại Nhật, biểu tượng Honda vẫn chỉ là Shoichiro Honda nhưng ở Mỹ là 'Ông Iri'," phóng viên Nhật Masaaki Sato viết. [47]

Irimajiri là một người tốt nghiệp xuất sắc chuyên ngành kỹ sư của trường đại học danh tiếng Tokyo. Là một kỹ sư hàng không, ông đã nghe nói Honda có ý định muốn phát triển một chiếc máy bay và quyết định đặt bút ký vào hợp đồng lao động với công ty Honda Motor vào năm 1963. Được phân bổ về nhóm xe ô tô đua để tiếp tục nghiên cứu phát triển động cơ xe đua Công thức một, Irimajiri cãi nhau như cơm bữa với ông chủ Soichiro Honda hay nổi nóng. Sau khi một chiếc xe đua bị thua trong mùa giải British Grand Prix năm 1965, động cơ của nó được vận chuyển theo đường biển trở về Nhật và Honda đã giám sát việc kiểm tra động cơ. Ông phát hiện ra một lỗi trong pít-tông bị cháy và muốn biết ai đã thiết kế nó. Irimajiri bước tới trước. Ông cố gắng giải thích lý do đằng sau việc thiết kế lại của mình, biện luận rằng nó dựa trên những dữ liệu có cơ sở xác thực, nhưng Honda, theo lời mô tả của Irimajiri, đã biến thành "một quả cầu lửa giận dữ". "Anh là thằng ngốc!" Honda hét lớn. "Tôi căm ghét lũ tốt nghiệp đại học! Chúng chỉ biết dùng mỗi cái đầu của mình." Honda bắt Irimajiri phải xin lỗi tất cả mọi người trong công ty, những người đã làm việc với chiếc pít-tông được thiết kế tồi. Honda đứng bên cạnh Irimajiri trong khi Irimajiri phải ngượng ngùng xin lỗi từng người. [48] Irimajiri sống sót qua vụ rắc rối đó và sau này trở thành một thành viên của nhóm phát triển động cơ CVCC. Ông đến Marysville vào năm 1984.

Người tiền nhiệm của Irimajiri đã cố gắng thiết lập hệ thống sản xuất theo phong cách của Toyota càng nhiều càng tốt. Công nhân được chia thành nhiều nhóm làm việc giống như ở Nhật Bản và trải qua chương trình đào tạo đại trà, một số cuộc đào tạo được tổ chức tại các các nhà máy ở Nhật Bản. Môi trường, điều kiện làm việc bình đẳng ngang nhau cũng rõ ràng là mang phong cách của Nhật Bản. Những đặc quyền mà các nhà quản lý cấp cao được hưởng tại GM và nhiều công ty Mỹ sản xuất ô tô khác như văn phòng làm việc tách biệt, chỗ đậu xe được ưu tiên, phòng ăn tối dành riêng đều bị xóa bỏ. Hầu hết các nhà quản lý phải ngồi cùng với tất cả mọi người trong những dãy bàn lớn và mở. Tất cả mọi người trong công ty, từ Irimajiri đến công nhân làm tại xưởng, đều mặc đồng phục giống nhau. [49] Honda Motor cũng bắt đầu triển khai hệ thống cung cấp "đúng lúc" (JIT) của mình tại Mỹ nhưng thực hiện với sự khó khăn. Vì ban đầu có ít nhà cung cấp đóng ở Mỹ, nhiều linh phụ kiện đều phải chở bằng tàu biển từ Nhật sang. Honda giải quyết một phần vấn đề bằng cách đầu tư vào nhiều dự án liên doanh với các nhà cung cấp linh phụ kiện để xây dựng nhiều nhà máy gần Marysville. [50] Tuy nhiên, vấn đề lớn nhất mà nhà máy của Honda tại Mỹ đối mặt là chất lượng. Rất nhiều người trong giới quản lý ô tô thời đó tại Mỹ cho rằng công nhân dây chuyền lắp ráp Mỹ là những người lười biếng, hay chống lại thay đổi và vì thế, đó là một nguyên nhân quan trọng gây ra những tai họa cho Ba Ông Lớn. Irimajiri nói: "Chúng tôi đã nhìn thấy một số sự đi xuống của ngành sản xuất xe hơi tại Mỹ. Câu hỏi lớn đặt ra là với những con người đó, liệu chúng tôi có thể làm ra những sản phẩm chất lượng cao?" [51]

Khi Irimajiri đến Marysville, ông nhận thấy hệ thống sản xuất "tinh gọn" vốn đòi hỏi sự chính xác được du nhập từ Nhật Bản sang không phát huy tác dụng tại Mỹ. Công nhân, hay nói theo biệt ngữ của Honda là "những người cộng tác", không hành động độc lập hay tham gia vào tiến trình *kaizen* theo cách giống như các công nhân của Honda tại Nhật đã làm. "Người Nhật là

giáo viên, người Mỹ là học viên," Irimajiri giải thích. "Cơ cấu này cần phải thay đổi. Những người cộng tác phải trở thành người có khả năng làm việc bằng chính khả năng thực của mình, tùy thuộc kinh nghiệm và kiến thức hiểu biết của họ." [52]

Irimajiri bắt đầu tiến trình thay đổi cơ cấu đó trong thời gian tìm cách khắc phục tiếng ồn rất lớn ở bảng đồng hồ của những chiếc Accord mui kín sản xuất tại Marysville. Vấn đề này quan trọng hơn so với vẻ bên ngoài của nó. Honda Motor không thể để cho các khách hàng nghĩ rằng những chiếc xe hơi sản xuất tại Marysville kém chất lượng hơn những chiếc nhập từ Nhật Bản. Bằng không, toàn bộ chương trình chuyển sản xuất sang Mỹ sẽ bị phá sản. Irimajiri ra lệnh chuyển thông tin, dữ liệu liên về chất lượng cho các nhóm làm việc liên quan để họ có thể tự khắc phục vấn đề, nhưng họ chẳng có một động tĩnh nào. Các công nhân Mỹ của ông không quen với việc nắm thế chủ động trong giải quyết vấn đề khó khăn rắc rối giống như các công nhân ở Nhật Bản. Irimajiri yêu cầu từng "người cộng tác" ở bộ phận lắp ráp bảng đồng hồ để lại mã số thẻ lao động của mình trên từng sản phẩm mà anh ta hoàn thành. Thủ thuật này có tác dụng. Khi trách nhiệm cá nhân của người lao động lớn hơn thì những tiếng ồn không mong muốn của bảng đồng hồ cũng biến mất. Công nhân Mỹ cần có sự khuyến khích mang tính cá nhân hơn công nhân Nhật. Irimajiri bắt đầu thưởng cho những công nhân đưa ra những sáng kiến đổi mới có giá trị nhất và rảo bộ khắp nhà máy để nói chuyện với các công nhân về cách cải tiến hoạt động của nhà máy. [53] Ông cũng thuê một cựu luật sư tên là Scott Whitlock điều hành nhà máy trong khi các nhà quản lý người Nhật của ông bị đẩy xuống vị trí trợ lý làm nền. [54]

Những phương pháp của Irimajiri phát huy tác dụng. Năm 1985, nhà máy Marysville là điển hình mẫu của ngành sản xuất ô tô tại Mỹ với mức năng suất có thể cạnh tranh ngang ngửa với những nhà máy nguyên mẫu của nó tại

Nhật. Một ví dụ chứng minh rõ ràng cho hiệu quả hoạt động đáng kinh ngạc của nhà máy tại Marysville là chiếc Accord được thiết kế lại toàn bộ vào năm 1986 bắt đầu đi vào sản xuất ngay khi mẫu xe đời 1985 đang đi ra khỏi khâu cuối của cùng một dây chuyền lắp ráp. Ba Ông Lớn đòi hỏi phải mất từ 2-3 tháng mới sắp đặt được một sự thay đổi đời xe tương tự như vậy. [55] Marysville trở thành một ví dụ sống động cho thấy những kỹ thuật sản xuất tiên tiến hơn của Nhật Bản có thể được triển khai tại Mỹ như thế nào.

Irimajiri hào phóng mở cửa nhà máy cho bất kỳ ai đến thăm hay học tập. Người ham học nhất là Chrysler, công ty đã triển khai một cuộc nghiên cứu lớn về các phương pháp sản xuất của Honda. Là một người chỉ dạy nhiệt tình, Irimajiri đã gặp gỡ các nhà nghiên cứu của Chrysler và thậm chí còn phản hồi về bản báo cáo nghiên cứu cuối cùng của họ. Ông không lo ngại gì về việc chìa một tay cho đối thủ cạnh tranh của mình. Irimajiri tin rằng Chrysler "không thể làm bất kỳ điều gì giống chúng tôi vì triết lý cơ bản của họ là khác". [56] Có vẻ như Irimajiri đã đúng. Dù có hàng đống chứng cứ cho thấy tính ưu việt của hệ thống sản xuất "tinh gọn", Ba Ông Lớn vẫn phải trầy trật nỗ lực giới thiệu những khái niệm này cho các nhà máy của họ. Liệu Mỹ thực sự có khả năng học hỏi từ Nhật hay không?

***

MộT Số NGƯờI Mỹ cho rằng tương lai đất nước họ có thể sẽ phụ thuộc vào điều đó. Cuộc tìm kiếm, truy lùng những bí mật kinh tế của Nhật đã trở thành một hiện tượng của Mỹ. Các nhà nghiên cứu phân tích tỉ mỉ phong cách quản lý và các hệ thống sản xuất của Nhật nhằm phát hiện ra những bí mật nằm đằng sau năng suất khác thường của nước này. Họ phát hiện ra các công ty Mỹ đều có sai lầm trong mọi thứ, từ cách đối xử với các công nhân cho đến cách thiết kế văn phòng theo kiểu đóng cửa khép kín, thậm chí cho

đến việc tập trung vào lợi nhuận và tối đa hóa giá trị cổ đông. Tuy nhiên, sự tự vấn mình đó đã vượt rất xa ra ngoài phạm vi văn phòng của các giám đốc điều hành. Sự đi lên của Nhật khiến người Mỹ phải đặt câu hỏi về những giá trị, văn hóa và hệ tư tưởng quốc gia của mình. Chẳng hạn như, một bài báo do Richard Tanner Johnson và William Ouchi viết trên tờ *Harvard Business Review* năm 1974 kết luận rằng nguyên nhân Mỹ rõ ràng không thể cạnh tranh lại với người Nhật bắt nguồn từ chính lịch sử của nước này. Bài báo khẳng định tinh thần cao bồi phóng khoáng của Mỹ, một di sản của thời kỳ chinh phục miền Viễn Tây, đã tạo ra một chủ nghĩa cá nhân theo màu sắc tự do, một điều không tương hợp với văn hóa hợp tác và tập thể của người Nhật khi điều hành doanh nghiệp hiện đại. "Có thể là những phương pháp của Nhật Bản thích hợp với cách sống mang tính cộng đồng đông đúc hơn cách tiếp cận của Mỹ," bài báo tuyên bố "Có lẽ một số giá trị Mỹ đã định hình vững chắc của chúng ta không còn phù hợp trong thời đại này nữa." [57]

Một số chuyên gia châu Á khẳng định câu trả lời cho các vấn đề của Mỹ là cần tiếp nhận những chuẩn mực văn hóa, chính trị và kinh tế của Nhật Bản. Nhiều nhân vật trong số những người say mê Nhật Bản tin rằng quốc gia châu Á này đã hình thành một xã hội tiên tiến hơn, giỏi xử lý những thách thức của thế giới hiện đại hơn Mỹ và vì thế rất đáng được học tập theo. Người khởi xướng chính cho quan điểm này là Ezra Vogel. Trong cuốn *Nhật Bản là số một* của mình, Vogel viết: "Vào khoảng những năm 1970,… các định chế đã từng phục vụ đất nước chúng ta một cách hiệu quả thường xuyên thiếu và ở trong tình trạng mệt mỏi căng thẳng gần như đến mức đổ vỡ. Tốc độ thay đổi kinh tế đã tăng tiến… nhưng các định chế của Mỹ không đủ mạnh để dẫn dắt những sự phát triển này hay phản ứng một cách hiệu quả đối với các vấn đề rắc rối do sự giảm sút khả năng cạnh tranh kinh tế gây ra." Trong khi đó, Nhật bản "đã và đang tìm ra nhiều giải pháp cho nhiều thứ trong số những vấn đề rắc rối này, điều mà Mỹ, với lịch sử trọng chủ nghĩa cá nhân

hơn và tuân thủ pháp luật một cách tuyệt đối hơn, có lẽ sẽ không bao giờ nghĩ ra".

Vogel cho rằng, Mỹ nên đặc biệt tiếp nhận những yếu tố thuộc "mô hình châu Á" của Nhật Bản. Tác giả tin rằng chìa khóa lợi thế cạnh tranh của Nhật Bản là bộ máy công chức có kỹ năng cao và tận tụy. Theo đánh giá một cách nể trọng của Vogel, MITI gần như là một siêu nhân, một tầng lớp gồm toàn những người siêu đẳng đưa ra những quyết định đúng đắn cho một nền kinh tế phức tạp mà không hề có chút gì thiên vị, tham nhũng hay câu kết tư lợi. Vogel đề nghị Mỹ cần phải xây dựng đội ngũ giới chức tinh hoa của riêng mình và triển khai một chính sách công nghiệp theo phong cách của MITI mà theo đó, đội ngũ chuyên nghiệp này sẽ đóng một vai trò lớn hơn trong việc dẫn dắt nền kinh doanh Mỹ. Ông viết rằng pháp luật chống độc quyền nên được nới lỏng để cho phép sự hợp tác giữa chính phủ và doanh nghiệp theo kiểu "mô hình châu Á" được tồn tại. Vogel chia sẻ cùng một niềm tin với "Con quỉ" Sahashi rằng nền kinh tế với chính sách tự do kinh doanh không thích hợp với những yêu cầu của cạnh tranh kinh tế hiện đại. Vogel lập luận: "Chính phủ Mỹ… không thể còn đủ sức để đưa ra sự chỉ đạo tích cực hơn… nếu đất nước chúng ta định tiếp tục giữ vai trò lãnh đạo thế giới và mang lại chất lượng cuộc sống tốt nhất cho công dân của mình." [58]

Tuy nhiên, người Mỹ không say mê cuồng dại những phương pháp đã được Nhật Bản áp dụng giống như người Nhật. Nhiều nhà lãnh đạo chính phủ và doanh nghiệp xem "mô hình châu Á" của Nhật Bản là hiếu chiến và không công bằng ngay trong bản chất. Lối tư duy này cho rằng chính phủ Nhật bao cấp các ngành nghề chính của mình và ngăn chặn sự cạnh tranh nước ngoài theo những cách giúp cho các công ty Nhật có được một lợi thế phi lý. Mỹ cần phải phản ứng theo kiểu ăn miếng trả miếng hoặc bằng không, phải gánh chịu những hậu quả. Clyde Prestowitz, nhà cựu đàm phán thương mại Mỹ,

lập luận rằng người Mỹ bị rơi vào thế bất lợi trong cuộc chiến với Nhật Bản vì chính tư tưởng kinh tế của họ. Chính phủ Mỹ cần phải xem kinh tế như là một vấn đề của an ninh quốc gia và đối phó với thách thức kinh tế đến từ Nhật Bản theo cách giống như họ đương đầu với mối đe dọa hạt nhân đến từ Liên Xô. Thị trường tự do không thể bảo vệ nền kinh tế Mỹ khỏi một đất nước chơi bằng những luật lệ khác. Prestowitz cảnh báo nếu Mỹ không tiếp nhận một phiên bản của "mô hình châu Á" thì những hậu quả xảy ra đối với cường quốc toàn cầu là Mỹ sẽ thảm khốc. Prestowitz viết năm 1988: "Theo tôi, những giả định dễ chịu và liều thuốc an thần có tác dụng xoa dịu vốn tạo nên phần nhiều nền tảng của tư tưởng chiến lược và kinh tế Mỹ đều là sai lầm và chúng đã góp phần vô cùng lớn gây nên sự tuột dốc của Mỹ." [59]

Một trong những người đề xướng quan điểm này là Lee Iacocca, giám đốc điều hành thẳng tính của hãng ô tô Chrysler. Iacocca cho rằng ông đang cạnh tranh không chỉ với Honda và Toyota mà với toàn bộ Tập đoàn Nhật Bản. Một mạng lưới gồm chính phủ, doanh nghiệp và tài chính đã tạo cho các công ty Nhật Bản những lợi ích mà Chrysler không nhận được ở Mỹ. Vị giám đốc điều hành Chrysler viết rằng "cuộc đấu tranh kinh tế của chúng tôi với người Nhật mang tính quyết định đối với tương lai của chúng tôi" nhưng người Mỹ đang "tham gia cuộc chơi với một tay bị trói chặt sau lưng". Iacocca lập luận "chúng ta đang bị đối xử giống như những gã khờ" nếu tại Mỹ chúng ta không "thay thế thương mại tự do bằng thương mại công bằng" và phản ứng thích hợp với những biện pháp bảo hộ lẫn chính sách công nghiệp của Nhật Bản. "Nếu không, chỉ trong vòng vài năm, kho vũ khí kinh tế của chúng ta sắp sửa chỉ còn lại chưa đầy những thứ như các ngân hàng tiện lợi [60] , những cửa hàng bán hamburger và những điểm kinh doanh trò chơi điện tử." Iacocca kiên quyết khẳng định Washington cần phải có lập trường cứng rắn hơn chống lại kẻ mới phất của châu Á này. "Đã đến lúc chính phủ của chúng ta phải gọi tên nhóc này lại sau giờ học và yêu cầu hắn

phải giải thích về hành vi của mình," Iacocca viết. [61]

Washington gần như nghe theo lời khuyên của Iacocca. Những tranh chấp thương mại với Nhật Bản bắt đầu bùng phát trong thập niên 60, và khi thâm hụt thương mại của Mỹ phình to trong suốt những năm 80 thì ngành công nghiệp Mỹ cũng đòi kiện Nhật Bản và yêu cầu được bảo hộ. Các doanh nhân và quan chức chính phủ nổi giận cáo buộc giới chức Nhật đã đưa ra những chương trình bất hợp pháp nhằm ngăn cản không cho sản phẩm của Mỹ vào được thị trường Nhật, chẳng hạn như các tiêu chuẩn sản phẩm vô lý, những đòi hỏi kiểm tra quá sức chịu đựng và những quy định chẳng khác nào của một đế quốc La Mã phương Đông. Những lời hứa lặp đi lặp lại về việc tự do hóa những quy định thương mại của Nhật Bản thường trở nên vô ích và có rất ít tác động. Tinh thần dân tộc chủ nghĩa của Sahashi vẫn còn hiển hiện lù lù. Hai nước tranh cãi nhau về lệnh hạn chế nhập khẩu của Nhật Bản áp đặt lên các mặt hàng của Mỹ như thịt bò, cam, thiết bị viễn thông, gậy bóng chày và thuốc lá. Chính phủ Nhật đôi khi đổi sang những giải pháp khác thường nhằm làm chệch hướng sự chỉ trích của Mỹ. Năm 1985, Thủ tướng Nhật Yashuhiro Nakasone xuất hiện trên đài truyền hình quốc gia và thúc giục mỗi người dân Nhật Bản mua 100 USD hàng nhập khẩu. Vị thủ tướng nói nếu người dân làm theo những gì ông kêu gọi thì "các nước ngoại quốc sẽ thấy vui lòng". [62] Những động thái như vậy chẳng chứng tỏ được điều gì ngoài việc thu hút sự chú ý của công chúng. Hơn nữa, cộng đồng doanh nghiệp Mỹ khẳng định chắc chắn Nhật Bản cũng áp dụng những tập quán cạnh tranh không công bằng để xúc tiến xuất khẩu hàng hóa của nước này vào Mỹ. Đầu thập niên 80, có một niềm tin phổ biến cho rằng chính phủ Nhật đã thao túng giá trị đồng Yên khiến nó rẻ một cách giả tạo nhằm giúp cho hàng hóa xuất khẩu của Nhật có một lợi thế về giá tại thị trường Mỹ.

Sự phản ứng càng ngày trở nên gay gắt đến nỗi thậm chí chính quyền ủng

hộ chính sách thị trường tự do của Tổng thống Mỹ Ronald Reagan buộc phải chuyển sang ủng hộ chính sách bảo hộ mậu dịch. Năm 1987, Reagan áp đặt các biện pháp trừng phạt tài chính lên một số mặt hàng điện tử nhập khẩu từ Nhật Bản trong một tranh chấp về chất bán dẫn. Chính phủ Mỹ cho rằng các công ty Nhật đang bán con chip ở Mỹ với giá thấp hơn chi phí sản xuất nhằm đánh bật các đối thủ cạnh tranh Mỹ khỏi thị trường. Động thái trừng phạt này đã làm cho quan hệ nhiều mặt giữa Mỹ và Nhật Bản bị đóng băng. Các nhà bình luận truyền hình tại Nhật Bản đã mô tả trạng thái này bằng thuật ngữ *kaisen zen-ya* , có thể dịch là "bên bờ vực chiến tranh", một cụm từ được sử dụng tại Nhật Bản trong suốt giai đoạn chuẩn bị xảy ra trận chiến Trân châu cảng. [63]

Cách nhìn từ phía Nhật thì khác. Đối với nhiều người Nhật Bản, nguồn gốc của sự mất cân bằng thương mại và vị thế suy yếu của ngành công nghiệp Mỹ là do lỗi của riêng Mỹ chứ không phải do hành động hiếu chiến của Nhật. Một trong những người bày tỏ quan điểm thẳng thắn nhất về vấn đề này là chủ tịch của công ty Sony Akio Morita. Theo ông nhìn nhận, vấn đề là các công ty Mỹ không làm ra những sản phẩm mà người dân của chính nước họ hay người tiêu dùng ở nơi khác trên thế giới ước muốn mua được. Morita viết: "Có rất ít thứ tại Mỹ mà người Nhật muốn mua nhưng có rất nhiều thứ tại Nhật mà người Mỹ muốn mua. Vấn đề là các chính trị gia Mỹ không hiểu được sự thật đơn giản này. Không thể có chuyện chúng tôi đang bán quá nhiều;… mất cân bằng (thương mại) nảy sinh do kết quả của những giao dịch thương mại dựa trên sở thích." [64]

Thật khó để tranh cãi với lập luận của Morita nhưng những quan điểm kiểu như vậy có rất ít tác dụng đối với nước Mỹ đang ngày càng dễ xúc động và hốt hoảng. Bản thân Morita cũng đang ở trong tình trạng rối loạn tư tưởng.

***

AKIO MORITA THẤT VọNG hớp từng ngụm trà xanh. Hôm đó, một ngày tháng 8/1989, Ủy ban điều hành gồm 8 người của Sony vừa quyết định từ bỏ đàm phán mua hãng phim Columbia Pictures của Hollywood. Cái giá chào bán quá cao và ủy ban nhận thấy họ không có kinh nghiệm quản lý hãng phim này. Tuy vậy, quyết định của ủy ban là một sự thất vọng lớn đối với Morita. Nhìn thấy trước tầm quan trọng của "công nghiệp giải trí" đối với nền kinh tế, Morita cho rằng Sony cần phải mở một mảng kinh doanh trong lĩnh vực này để hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh hàng điện tử tiêu dùng. Khi ăn tối với các nhà quản trị sau cuộc họp, Morita đặt tách trà của mình lên bàn và nói: "Quả thực là rất tệ. Tôi luôn mơ đến việc sở hữu một hãng phim Hollywood." Đó là những gì Sony cần để sang số tăng tốc. Morita có một vị thế gần như là thánh trong Sony và những gì Morita muốn thì ông đều có. Sáng hôm sau, vụ thương lượng mua bán hãng phim Columbia được nối trở lại. Giá cả không còn là vấn đề đáng quan tâm nữa. [65]

Hợp đồng mua bán Columbia Pictures trị giá 3,4 tỉ USD được chốt lại vào tháng 9/1989 đã gây chấn động tại Mỹ giống như một quả bom nguyên tử. Nó là một kênh giúp Nhật Bản bán được ti vi và xe hơi nhỏ dành cho gia đình tại Mỹ; nó còn là một phương tiện giúp Nhật Bản mua thành công những công ty được nhiều người Mỹ ưa thích, những công ty vốn được xem là những thành phần không thể tách rời không chỉ đối với nền kinh tế Mỹ mà còn đối với lòng tự tin kinh tế của Mỹ. Nếu Nhật Bản đang tiến vào Hollywood bằng cách dùng tiền mua những công ty được yêu thích này thì điều gì sẽ xảy ra tiếp theo? Cái gì sẽ còn lại cho Mỹ? *Cái gì có thể chặn đứng Nhật Bản?* Richard Goodwin, nguyên trợ lý cố vấn đặc biệt của Tổng thống Mỹ John Kennedy, đã nguyền rủa gọi thương vụ mua bán Columbia nói riêng và phần lớn đầu tư nước ngoài tại Mỹ nói chung là một phần của "chuyện dài

nhiều tập đang tiếp tục diễn tiến về sự sa sút của Mỹ". Goodwin viết: "Ở thời điểm chúng ta đang tiến tới kỉ niệm 50 năm sự kiện Trân Châu Cảng vào năm 1991, 'các đối tác' của chúng ta, bằng tiền, đã đạt được một điều mà 'những kẻ thù' của chúng ta không thể nào làm được bằng vũ khí: giành được tầm kiểm soát quan trọng lên cuộc sống và số phận của người dân Mỹ. Goodwin chủ trương cấm nhà đầu tư nước ngoài mua những công ty Mỹ mà ông cho là "nhân tố cấu thành nên khung hoạt động chính trị và kinh tế" của đất nước, chẳng hạn như truyền thông, giao thông và tài chính. Ông cảnh báo: "Nếu chúng ta không hành động và không bắt tay hành động sớm, nếu chúng ta chọn cách đứng sang một bên như thể bị bất lực thì chúng ta sẽ trở thành kẻ tòng phạm trong chính thất bại của mình, thất bại của giấc mơ là một nước Mỹ hùng cường." [66]

Chưa đầy một tháng sau, Nhật lại giáng một cú đấm choáng váng vào tinh thần kinh tế của Mỹ. Một chi nhánh của tập đoàn Mitsubishi đã nắm giữ được cổ phần chi phối trong công ty kinh doanh bất động sản sở hữu khu phức hợp thương mại Rockefeller Center nổi tiếng. Thỏa thuận mua bán này, một phần của việc Nhật Bản vung tiền để mua bất động sản Mỹ, càng thổi bùng thêm nhiều ý kiến tức giận cho rằng Nhật "đang mua sạch" nước Mỹ. Việc giành được Rockefeller Center đã chạm đến một sợi dây thần kinh nhạy cảm. Khu phức hợp này là nơi tọa lạc của nhiều biểu tượng của Mỹ như Radio City Music Hall **,** cây thông Giáng sinh New York City. Vụ thỏa thuận đã làm dấy lên sự giận dữ và hoang mang. Chương trình bàn tròn "Trò chuyện về đêm với David Letterman" đã miêu tả hình ảnh ba người Nhật Bản mang cặp đựng tài liệu trao cho khách mời của chương trình là Bill Wendell hàng nắm tiền mặt sau bàn của Letterman để mua nhiều tòa nhà mô phỏng những cao ốc chọc trời ở New York. Một phụ nữ bán những chiếc áo thun ngắn tay có in dòng chữ sai lỗi chính tả "Chào mừng đến với Trung tâm Wokafellar" cho du khách viếng thăm trung tâm thương mại trong ngày nghỉ lễ giáng sinh. Một vị

khách đang đứng chờ xem chương trình Donohue tại xưởng phim của hãng NBC tại Rockefeller Center cay đắng nói với tờ *New York Times* rằng “một số thứ mang ý nghĩa rất thiêng liêng như Radio City Music Hall, cây thông Giáng sinh. Họ (người Nhật) sắp sửa làm gì đây, đặt một cây cảnh bonsai tại đây bây giờ sao?” [67]

Thỉnh thoảng cũng có một tiếng nói hiểu biết phải trái vang lên. Một bài xã luận mang tên “Nhân viên của Rockefeller sẽ mặc kimono?” đăng trên tờ *Christian Science Monitor* đã phản đối kịch liệt những người chỉ trích Nhật Bản. Xã luận chỉ ra rằng các nhà đầu tư châu Âu nắm giữ nhiều tài sản ở Mỹ hơn Nhật Bản nhưng họ chưa bao giờ phải trải qua cảnh bị căm ghét, thù địch mạnh mẽ đến như vậy. “Người Mỹ cần phải được cảnh báo để nhớ rằng mình đang dấy lên làn sóng la hét phản đối ‘những tên xâm lược’ kinh tế Nhật Bản không phải vì những lý do phân biệt chủng tộc,” bài xã luận nhắc nhở. Bài báo viết tiếp, người Mỹ lẽ ra cần phải làm quen với một nền kinh tế toàn cầu mới mà trong đó Mỹ không còn đóng vai trò là lực lượng kinh tế độc nhất. Các tác giả xã luận viết: “Người Mỹ nghĩ rằng toàn cầu hóa kinh doanh và tài chính là một điều tốt đẹp khi nó gần như là một sân chơi độc quyền của họ. Bây giờ thì gậy ông lại đập lưng ông.” [68] Ở Tokyo, Akio Morita cũng cảm nhận thấy nọc của chủ nghĩa phân biệt chủng tộc nằm trong sự phản đối kịch liệt của Mỹ. Tại một bữa ăn tối với các phóng viên nước ngoài, ông lưu ý rằng doanh nhân Rupert Murdoch sinh ra tại Australia trước đó cũng đã mua một hãng phim khác của Hollywood, hãng 20 th Century-Fox, nhưng chẳng thấy một lời om sòm nào cất lên. [69]

Morita, một người bạn suốt đời của Mỹ, thường sẽ có quyền lực tinh thần lớn trong những vấn đề như vậy nhưng đến thời điểm mua Columbia Pictures, phần lớn vị thế của ông tại Mỹ đã bị xói mòn. Ông trở thành một biểu tượng của người Nhật Bản “hiếu chiến” mới. Trước đó, vào năm 1989,

Morita và một chính trị gia sô-vanh hiếu chiến tên Shintaro Ishihara đã xuất bản một cuốn sách gây nhiều tranh cãi mà theo con mắt của người Mỹ là đã gói gọn những cảm tưởng thật của Nhật. Cuốn sách có tựa đề “ *Nhật Bản có thể nói ‘Không’”*. Trong đó, Morita phê bình về những vấn đề mà doanh nhân Mỹ đang gặp phải và mối quan hệ Nhật-Mỹ. Ông nhận diện ra một điểm yếu chính của giới doanh nhân Mỹ là ưu tiên cho những cái lợi ngắn hạn hơn là những lợi ích kinh doanh dài hạn. Ông phê bình: “Người Mỹ ngày nay kiếm tiền theo kiểu ‘buôn’ tiền và ‘tráo qua đổi lại’ chúng thay vì tạo ra và sản xuất ra hàng hóa có giá trị thật nào đó… Trong khi chúng tôi tập trung vào việc kinh doanh với tầm nhìn xa tới 10 năm thì các anh dường như chỉ quan tâm tới lợi nhuận của 10 phút tính từ bây giờ.” Kết quả là, “nền kinh tế Mỹ… là một nền kinh tế không có hàng hóa, tài sản,” Morita nói. [70]

Vào khoảng tháng 9, vừa đúng lúc thỏa thuận mua Columbia Pictures đang đi đến chỗ kết thúc tốt đẹp thì nhiều bản dịch tiếng Anh không chính thức của cuốn sách lại gây ra một sự náo động ở Washington. Giữa lúc tác dụng phụ đó diễn ra, Morita cố gắng tự tách xa mình khỏi Ishihara và ông đã bỏ phần viết của mình trong các lần tái bản sau này của cuốn sách. [71] Tuy nhiên, thiệt hại vẫn xảy ra. Nhà báo chuyên viết xã luận James Flanigan đã viết rằng ông lo ngại những lời bình luận của Morita sẽ là cớ cho những người chỉ trích Nhật Bản tại Washington phản ứng và có thể sẽ dẫn đến nhiều chính sách chống lại Nhật. Flanigan viết: “Điều đó thật là đáng tiếc vì Mỹ và Nhật, hai nước vốn có nhiều điều cần phải hợp tác thay vì cãi nhau, cần phải xây dựng lòng tin và giảm bớt nghi kỵ. Buồn thay, Akio Morita, người luôn được xem là một phần của lời giải cho vấn đề này, bây giờ hóa ra lại là một phần của sự rắc rối.” [72]

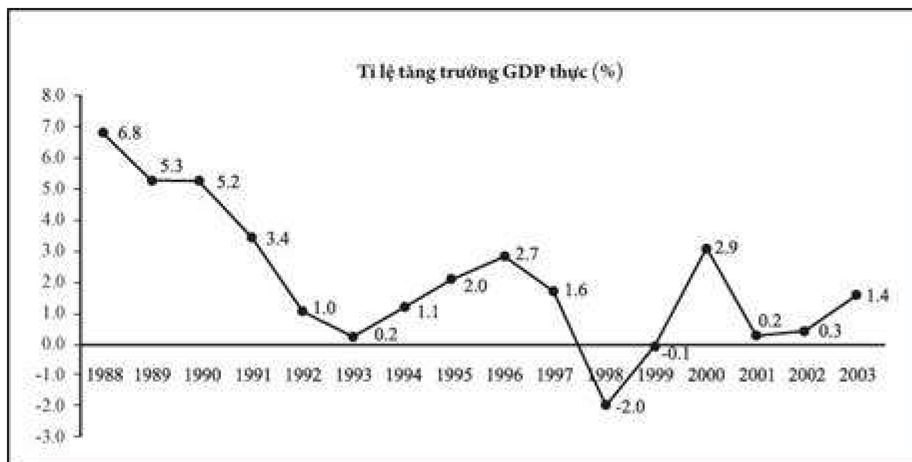
Tuy nhiên, chỉ vài tuần sau vụ mua bán hãng Columbia, vận mệnh của Nhật Bản và Mỹ lại có một sự hoán vị kịch tính khôn lường. Morita lẽ ra cần

phải lưu ý đến những lời của Soichiro Honda và những bài học rút ra từ chiếc bánh sushi: “Các anh đã trở nên quá kiêu căng hợm mình!”

***

VÀO NGÀY GIÁNG SINH năm 1989, Ngân hàng Trung ương Nhật Bản tăng lãi suất cơ bản thêm 0,5%. Trong những tình huống thông thường, một quyết định như vậy thường được thông báo trước hết cho các giám đốc ngân hàng thương mại. Nhưng lần này thì không. Chín tháng sau đó, chỉ số thị trường chứng khoán Nikkei đã rớt xuống gần phân nửa, [73] và đến năm 2001, nó đã mất tới 70% giá trị. Giá đất đai cũng nối gót theo sau, giảm 80% trong khoảng thời gian từ cuối năm 1989 đến năm 2002. [74] Tăng trưởng được nhiều người biết tới của nước Nhật gắn liền với giá tài sản tăng cao.

THẬP NIÊN MẤT MÁT CỦA NHẬT



Nguồn: Quỹ tiền tệ Quốc tế

Từ năm 1992 đến năm 2003, tốc độ tăng trưởng trung bình thấp hơn 1%/năm. Phép màu bị phanh rít lại. Tại vị trí bị phanh hãm đột ngột đó, Nhật Bản đã nếm trải điều mà thường được biết đến với cái tên Thập niên mất mát. [75]

Điều gì đã sai? Trong những ngày phát triển rất hăng của thập niên 80, thời điểm mà Nhật Bản có vẻ như chắc chắn sẽ chinh phục được nền kinh tế toàn cầu thì đất nước này trở nên tin rằng Phép màu sẽ không bao giờ chấm dứt. Kết quả của lối suy nghĩ đó, lối suy nghĩ cho rằng các nền kinh tế luôn luôn tăng trưởng, giá cả bất động sản và cổ phần luôn luôn đi lên, đã tạo ra một tâm lý hồ hởi mà cuối cùng đã chứng tỏ là phi lý. Tâm lý tin chắc của Nhật Bản vào khả năng bất khả chiến bại của mình đã khiến cho giá tài sản tăng, gây nguy hiểm cho nền kinh tế. Phép màu đã lảo đảo mất kiểm soát.

Xuất phát điểm của vấn đề rắc rối là đất đai. Được định giá cao tại những hòn đảo đông đúc dân cư, giá cả đất đai đã leo thang trong suốt những năm 80. Dựa trên những giá trị bị thổi phồng một cách giả tạo này, các ngân hàng Nhật Bản sẵn sàng cho những đối tượng có sở hữu bất động sản, cả doanh nghiệp lẫn tư nhân cá thể, vay những khoản tiền ngày một lớn. Một số khoản vay từ ngân hàng được đầu tư vào những nhà máy mới hay các loại tài sản khác; một số được sử dụng để đầu cơ vào đất đai và chứng khoán. Giá bất động sản và cổ phiếu cứ đẩy nhau lên những mức mỗi ngày một cao nhưng đồng thời cũng mỗi ngày mỗi phi lý. Nhật Bản bước vào thời kỳ Nền kinh tế bong bóng.

Trong khi đó, giới chức luôn tự cho mình là không bao giờ sai lầm của Nhật Bản lại theo đuổi những chính sách mà càng đổ thêm dầu vào lửa. Trong suốt thời kỳ cuối thập niên 80, Ngân hàng Nhật Bản luôn giữ lãi suất ở mức thấp, động thái này chỉ càng khuyến khích sự cho vay nhiều hơn và lạm phát giá cả hàng hóa lớn hơn. Chính sách này được hình thành nhằm đối phó với những lo ngại về giá trị của đồng Yên. Năm 1985, dưới sức ép của thâm hụt thương mại ngày càng lớn của Mỹ, Washington đã thuyết phục các bộ trưởng tài chính của những nước công nghiệp chủ chốt, trong đó có Nhật Bản, cùng hợp tác để làm suy yếu đồng đô la Mỹ. Thỏa thuận được biết đến

với cái tên Hiệp ước Plaza. Hai năm sau, giá trị của đồng Yên đã tăng gấp đôi so với đồng đô la và giới chức tài chính của Nhật thấy bực dọc vì đồng Yên mạnh sẽ cản trở một nền kinh tế dựa vào xuất khẩu. Đồng Yên cao giá hơn khiến cho hàng hóa của Nhật đắt hơn và vì thế, trở nên kém cạnh tranh hơn trên các thị trường quốc tế. Giới chức Nhật cho rằng giải pháp cho vấn đề này là phải kích thích nền kinh tế nội địa tăng tốc thoát ra khỏi sự trì trệ. Chính sách nới lỏng tiền tệ của họ đẻ ra những quỹ cần thiết để giữ cho các công ty sản xuất của Nhật tiếp tục mở rộng ở thị trường trong nước lẫn các thị trường trên khắp thế giới.

Tuy nhiên, giới chức Nhật Bản đang chơi một trò nguy hiểm. Các ngân hàng đang gia tăng danh mục cho vay của mình không phải dựa trên khả năng thanh toán của người vay mà dựa trên giá trị lạm phát của tài sản. Nếu Bong bóng vỡ, toàn bộ khu vực tài chính sẽ có nguy cơ bị rủi ro. Cuối cùng, chính phủ Nhật cũng thấy lo lắng về Bong bóng nhưng đến lúc đó thì đã quá trễ. Năm 1989, Ngân hàng Trung ương Nhật Bản bắt đầu đột ngột tăng nhanh lãi suất nhằm hạ nhiệt giá tài sản. Hành động đột xuất tăng lãi suất này xảy ra trước kỳ nghỉ lễ Giáng sinh. Tới lần tăng lãi suất đột ngột thứ ba như vậy trong cùng một năm 1989, giới chức Nhật Bản đang phát đi một tín hiệu cho thấy mức giá cả tài sản đang làm họ lo lắng. Suốt vài chục năm qua, các nhà lãnh đạo và điều hành trong giới kinh doanh của nền kinh tế đã hành động theo sự ra hiệu của giới chức Nhật Bản. Lần này họ cũng làm như vậy.

Khi thị trường chứng khoán trượt dốc, kéo theo tất cả mọi thứ đi xuống cùng với nó. Các ngân hàng trước đây sử dụng cổ phiếu có giá trị ảo như một phần trong cơ cấu vốn của mình đã cắt bớt việc cho vay và đòi người vay phải trả nợ nhằm giữ cho bản thân họ vẫn còn khả năng thanh toán. Các công ty đã vay vượt hơn mức mà họ cần vay rất nhiều và không thể trả được nợ. Đột nhiên, tất cả mọi người đều cần tiền mặt, dẫn đến hậu quả giá cổ phiếu và

bất động sản càng rớt sâu hơn. Số người phá sản tăng nhanh. Đến cuối thập niên 90, khu vực ngân hàng bị nghiền nát dưới khoảng 600 tỉ USD nợ xấu – tương đương với hơn 15% GDP của Nhật. Các ngân hàng, các công ty chứng khoán và các định chế tài chính khác co cụm lại. Vì cuộc khủng hoảng kéo dài lê thê suốt thập niên này, Ngân hàng trung ương Nhật Bản tuyệt vọng định lãi suất cơ bản bằng 0% vào năm 1999 – cho phép các ngân hàng thương mại được vay nhưng thực tế cũng chẳng giúp ích được điều gì. Thậm chí, lãi suất bằng 0% đó cũng không tái khởi động được sự tăng trưởng. Các công ty đã xây dựng quá nhiều nhà máy với quá nhiều nợ nên có rất ít động lực vay thêm.

Những thất bại của Nhật Bản vào thập niên 90 đã đẩy nhiều nhà kinh tế vào một cuộc tranh cãi khốc liệt nhằm lý giải điều gì đã sai. Nhiều người tìm thấy câu trả lời trong "mô hình châu Á". Chính những định chế và phương pháp mà mới đây còn được ca ngợi là căn nguyên làm nên Phép màu của Nhật Bản bây giờ lại bị quy kết là tác nhân gây ra sự sụp đổ của đất nước này. Vai trò của nhà nước trong nền kinh tế, điều dường như đã đem lại cho Nhật Bản một lợi thế cạnh tranh, trở thành nguồn gốc của các vấn đề rắc rối mà nước này đang phải đối mặt. Hệ thống và xã hội mà các chuyên gia như Vogel đã cho là tốt hơn của phương Tây bây giờ lại bị xem là lạc hậu và không có khả năng thích ứng với thế giới hiện đại. "Mô hình châu Á" trở thành mục tiêu bị dè bỉu, chế nhạo. Năm 1999, Michael Porter và Hirotaka Takeuchi kết luận: "Mô hình chính phủ vốn được tung hô quá nhiều đã sai. Thật vậy, nó chứng minh cho những thất bại của Nhật Bản hơn là những thành công của nước này." [76] Đó là một trong những sự đảo ngược chiều hướng phân tích đột ngột nhất trong lịch sử học thuyết kinh tế.

"Mô hình châu Á" luôn tồn tại những lỗ hổng nghiêm trọng mà các nhà kinh tế và phân tích đã bỏ qua trong thời kỳ chói lọi của tăng trưởng nhanh

chóng. Trung tâm của vấn đề rắc rối là MITI và chính sách công nghiệp của cơ quan này. Bị hấp dẫn trước những động thái khuyến khích của chính phủ, các công ty có xu hướng đầu tư quá mức vào những khu vực được chọn làm mục tiêu ưu tiên phát triển và điều này đã gây ra việc sản xuất quá mức. Sự bảo thủ với mục tiêu mở rộng xuất khẩu bằng mọi giá đã dẫn giới quản trị điều hành doanh nghiệp tới chỗ hi sinh hệ số thu nhập trên đầu tư (return on investment – ROI) để mở rộng sản xuất nhiều hơn. Hậu quả là khu vực doanh nghiệp làm ăn không có lời, bị chôn vùi trong nợ nần và bị mắc kẹt trong quy định hành chính quan liêu. Khi nền kinh tế Nhật Bản băng băng tiến về phía trước thì những vấn đề này được xem là chuyện vặt. Thực ra, những người bị mê mẩn trước "mô hình châu Á" còn xem chúng là ưu điểm. Phóng viên say mê Nhật Bản James Fallows đã viết hệ thống của Nhật Bản "tập trung… vào một mục đích tối thượng". "Mục đích đó không phải là thứ chỉ hạn chế hay nhất thiết liên quan đến tài chính như 'tối đa hóa lợi nhuận' hay 'tăng giá trị cổ phiếu cho cổ đông'". [77]

Tuy nhiên, sự phớt lờ lợi nhuận và lợi ích của cổ đông này cho phép các công ty Nhật triển khai nhiều khoản đầu tư mang tính đầu cơ, đầy rủi ro tạo ra Nền kinh tế bong bóng. Như Fallows lập luận, "mô hình châu Á" đã thành công trong việc giúp Nhật Bản bắt kịp phương Tây nhưng khi kinh tế phát triển và trở nên phức tạp hơn thì những khiếm khuyết của mô hình cũng trở nên nguy hiểm hơn. Như Đặng Tiểu Bình trước đây đã nhận thấy ở Trung Quốc, sự can thiệp của chính phủ làm méo mó cơ cấu tác động khuyến khích của nền kinh tế Nhật Bản. Các ngân hàng cho vay dựa trên sự tán thành của một cơ quan bộ hoặc dựa trên các mối quan hệ với các doanh nghiệp nổi tiếng mà không thực hiện một sự phân tích tín dụng cặn kẽ nào nhằm đảm bảo an toàn nguồn vốn cho chính mình. Được che chắn khỏi những đòi hỏi bình thường của cổ đông và các ngân hàng, các công ty đẩy mạnh sản xuất và xây dựng nhiều nhà máy không cần thiết. Mối quan hệ giữa chính phủ và

doanh nghiệp từng được Vogel ca ngợi hết lời đã tạo ra nhiều mạng lưới bè phái chỉ chăm chăm bảo vệ quyền lợi của riêng mình mà phớt lờ đi lợi ích xã hội. Hàng loạt các vụ bê bối tham nhũng bị phanh phui vào đầu những năm 90 đã làm lộ ra bản chất thật của những mối quan hệ thân thiết này. Các công ty chứng khoán che đậy những khoản lỗ của các khách hàng chính trên thị trường chứng khoán còn các ngân hàng thì phát hành hàng tỉ đô la chứng chỉ ký quỹ giả để sử dụng làm vật bảo đảm giả mạo. [78]

Các nhà phê bình dám chắc rằng để giải quyết vấn đề rắc rối của mình, Nhật Bản cần phải dùng một liều thuốc thị trường tự do để mặc tư nhân kinh doanh theo kiểu Mỹ, cái mà trước đây, vào những năm 80, dường như bị cho là cổ lỗ sĩ. Các nhà kinh tế khuyên rằng cần phải thả các công ty và ngân hàng ra cạnh tranh thực sự ngay tại thị trường trong nước. Họ buộc phải tạo ra lợi nhuận chứ không phải chỉ là sản phẩm. Chính phủ, với mạng lưới dày đặc những qui định và hướng dẫn hạn chế, cần phải dần dần thoát khỏi con đường cũ và cho phép sự tự do kinh tế ra đời theo yêu cầu đặt ra của thời đại mới toàn cầu hóa. Mỹ không còn cần phải học hỏi Nhật Bản nữa nhưng Nhật lại cần học hỏi từ Mỹ.

Tuy vậy, khó mà nhổ bỏ tận gốc niềm tin mang tính ý thức hệ đã ăn sâu của "mô hình châu Á". Giới chức, chủ ngân hàng và doanh nhân của "mô hình châu Á" ngại ngần không muốn bắt đầu những cuộc cải cách mà có thể sẽ làm giảm bớt quyền lực của họ hay làm hủy hoại những mối quan hệ thân thiết được Tập đoàn Nhật Bản tạo dựng nên. Cái tượng trưng cho sự tê liệt của Nhật Bản là "những công ty sống dở chết dở". Các công ty này nợ nần đầm đìa đến nỗi lẽ ra chúng đã phải phá sản. Tuy nhiên, những mối quan hệ thân thiết giữa chúng với các chủ ngân hàng và chính phủ đã giúp cho chúng rũ hết sạch nợ. "Mô hình châu Á" đã trở thành vật cản của Nhật Bản. Ngay cả Chalmers Johnson, một trong những người ủng hộ mô hình hết mình, cũng

mất kiên nhẫn với những gì mà nó trở thành. Ông lớn tiếng chỉ trích vào năm 1977: “Nhật Bản đã và đang tiếp tục thỏa chí bảo vệ những công ty có cơ cấu thối nát và đôi khi đầy rẫy những tên găng-xtơ của mình. Nước này chỉ biết có những động thái hướng tới bắt giữ bất kỳ ai chịu trách nhiệm.” [79]

Nhật Bản chìm vào một tình trạng bất ổn. Giống như người Mỹ đã làm vào những năm 80, người Nhật trong thập niên 90 bắt đầu đặt câu hỏi về các định chế và những tập tục xã hội mà dường như chỉ vài năm trước đó là bất bại. Giáo sư quan hệ quốc tế Masaru Tamamoto viết năm 2000: “Những đặc điểm tiêu biểu của quốc gia vốn đã từng được xem là bí quyết tạo nên thành công kinh tế của Nhật Bản như sự ổn định, sự đồng tâm nhất trí, sự đồng nhất hóa ra lại góp phần tác động mạnh mẽ gây nên sức ì. ‘Tập đoàn Nhật Bản’ đã phá sản.” [80]

***

NHữNG NGƯờI TRƯớC ĐÂY nghi ngờ về tính ưu việt của hệ thống Nhật Bản không thể kiềm chế được niềm hân hoan vui sướng của mình. “Sự phá sản hệ thống quản lý quan liêu của Nhật Bản chẳng khác gì thêm một vết thương đối với những người tin rằng giới chức quan liêu có thể làm tốt hơn các thị trường,- Paul Gigot viết trên *Wall Street Journal* năm 1997. “Đã có một cuộc tranh cãi nhằm phân định thắng bại là cuộc tranh cãi về tính ưu việt của mô hình tăng trưởng kinh tế có sự lãnh đạo của nhà nước do Nhật Bản khởi xướng. Giới chức quan liêu đã thua cuộc.” [81]

Ít ai có thể ngờ rằng những sai lầm của mô hình Nhật Bản lại quay sang ám nền kinh tế. Rất nhiều trong số những nhược điểm này được tạo ra từ sự can thiệp của chính phủ. *Nhưng liệu có phải Thập niên mất mát của Nhật Bản đã chứng minh rằng “mô hình châu Á” là một thất bại?* Rốt cục chúng ta có thể khép lại được chưa cuộc tranh luận về việc nhân tố nào đã làm nên Phép

màu, hành động can thiệp của chính phủ hay hoạt động kinh doanh tự do? Cách duy nhất để biết được chắc chắn là quay trở về đúng vào năm 1950, điều hành nền kinh tế Nhật Bản mà không có chính sách công nghiệp của MITI để thấy điều gì xảy ra. Dù thế nào đi chăng nữa, những người ủng hộ "mô hình châu Á" gần như có khuynh hướng phóng đại vai trò của chính phủ và đánh giá thấp vai trò của doanh nghiệp tư nhân. Các quy luật kinh tế không dễ gì bị viết lại.

Tuy nhiên, cũng không thể dễ dàng phủ nhận rằng một số khu vực nhất định trong nền kinh tế Nhật Bản, dù có thể là rất ít, thực sự trở thành những tổ chức hùng mạnh toàn cầu dưới sự dẫn dắt của chính phủ. Điều này cũng đúng đối với nhiều nền kinh tế khác ở châu Á có áp dụng những phương pháp của Nhật Bản. Đơn cử như trường hợp ngành điện tử của Đài Loan và những câu chuyện về nhà sáng lập công ty Acer Thi Chấn Vinh và ông vua con chip Trương Trung Mưu, sự hỗ trợ của chính phủ có thể giúp một nền kinh tế đang phát triển bắt kịp với các quốc gia công nghiệp trong lĩnh vực công nghệ và thúc đẩy nền kinh tế tiến tới trình độ sản xuất tiên tiến hơn.

Nhưng rồi chúng ta có thể lý giải trường hợp thay đổi của Nhật Bản từ một kẻ vô địch thành một kẻ thất bại thế nào? Các nền kinh tế thay đổi và chính sách kinh tế cũng phải thay đổi theo chúng. Mô hình Nhật Bản vốn góp phần tạo nên Phép màu chắc hẳn đã vận hành tốt khi các nước còn nghèo, đang phấn đấu trở nên giàu có; nhưng, một khi họ đã đạt được tới thịnh vượng thì mô hình bắt đầu lạc hậu, gây cản trở cho sự phát triển. Mối quan hệ giữa sự can thiệp của chính phủ và "Tập đoàn Nhật Bản" trở thành yếu tố kìm hãm hoạt động của các doanh nghiệp và che chắn cho tư tưởng kinh tế lỗi thời. Thay vì tiến tới những ngành nghề của tương lai như công nghệ thông tin và dịch vụ thì Nhật Bản vẫn bị nhốt chặt trong tư tưởng của những năm 50 là phải xây dựng thật nhiều nhà máy và xuất khẩu bằng mọi giá, một

chiến lược không còn có khả năng tạo ra những kết quả tích cực như trước cho một nền kinh tế tiên tiến của nước này. Giới chức của MITI, chịu ảnh hưởng bởi tinh thần của "Con quỉ" Sahashi, đã khư khư bám giữ quyền lực của họ quá lâu. Ezra Vogel đã thay đổi quan điểm sang chiều hướng này. Trong chuyên luận tiếp theo mang tên " *Nhật Bản có còn là số một?"* của mình, Vogel viết: "Khi người Nhật đang đuổi kịp (các nước công nghiệp phương Tây), những tập quán và cấu trúc mà họ tạo ra đã phục vụ họ rất tốt. Nhưng bây giờ, họ đã bị bắt kịp và phải thích ứng với một giai đoạn mới của toàn cầu hóa… Những cấu trúc này cần phải được điều chỉnh lại, điều mà Nhật Bản thực hiện rất chậm." [82]

Trong con mắt của Mỹ, Thập niên mất mát giúp ngăn chặn mối đe dọa đến từ phương Đông. Dù một số công ty Nhật Bản nhất định, đặc biệt là những nhà sản xuất xe hơi như Toyota và Honda, vẫn tiếp tục tiến lên nhưng Nhật Bản nói chung không còn là một lực lượng có sức mạnh khủng khiếp có nguy cơ trở thành kẻ bá chủ toàn cầu như người ta từng quan ngại. Trong khi đó, chính Mỹ mới là người chứng minh rằng mình giỏi quản lý doanh nghiệp và kinh tế một cách đáng kinh ngạc vào thập niên 90 khi nền kinh tế này xuất sắc trong nhiều lĩnh vực kinh doanh của Nền kinh tế mới. Thậm chí những ngành sản xuất mà nhiều người cho rằng đã chết, chẳng hạn như ngành sản xuất ô tô và chất bán dẫn, cũng mở đường phục hưng.

Mối đe dọa lớn từ Phép màu đã thoái lui. Nhưng, nó không rút đi lâu.

---

[1] *Câu chuyện về Soichiro Honda và chiếc bánh được rút ra từ cuộc phỏng vấn Shin Tanaka của tác giả*

[2] *Tập đoàn NHK, Lợi lộc tốt: Triết lý kinh doanh hiệu suất cao của*

Soichiro Honda. New York: NXB NKK, 1996, trang 160

[3] *Hiệp hội các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản. "Báo cáo năm của ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản 2007", trang 58-59*

[4] *Womack, James P., Daniel T. Jones, và Daniel Roos. Chiếc máy làm thay đổi thế giới. New York: Rawson Asssociates, 1990, trang 245*

[5] *Phỏng vấn Shin Tanaka của tác giả*

[6] *Vogel, Ezra F. Nhật Bản là số một: Những bài học dành cho Mỹ. New York: toExcel, 1999 (ban đầu do NXB Đại học Harvard ấn hành năm 1979), trang 10-11*

[7] *Wood, Christopher. Nền kinh tế bong bóng: Sự bùng nổ kinh tế bất thường của Nhật Bản vào thập niên 80 và tình trạng vỡ bong bóng đầy kịch tính vào thập niên 90". New York: Nguyệt san Atlantic, 1992, trang 7-8 và 50*

[8] *Số liệu thống kê ngoại thương, Cục Thống kê Mỹ*

[9] *Kennedy, Paul. Sự thăng trầm của những cường quốc kinh tế lớn: Thay đổi kinh tế và xung đột quân sự 1500 đến 2000. London: Unwin Hyman, 1988, trang 432-436 và 515*

[10] *Vogel, Nhật Bản là số một, trang 8*

[11] *Hãng tin Associated Press. "Người Mỹ lo ngại về Nhật Bản hơn là về Liên Xô", ngày 28/7/1989*

[12] *Kearns , Robert L. Zaibatsu Mỹ: Các công ty Nhật Bản đang thống trị các ngành kinh tế chủ chốt của Mỹ như thế nào. New York: Free Press, 1992, trang 2 và 10-11*

[13] *Crichton, Michael. Mặt trời mọc. New York: Ballantine, 1992, trang 207*

[14] *Standish, Frederick. "Ông Honda thăm Detroit", hãng tin Associated Press, ngày 9/10/1989*

[15] *Sakiya, Tetsuo. Kiyoshi Ikemi, bản dịch. Honda Motor: Nhân sự, quản lý và sản phẩm. Tokyo: Kodansha, 1982, trang 52-53; và lịch sử chính thức của Honda*

[16] *Sato, Masaaki. Hiroko Yoda, dịch. Truyện thần thoại về Honda: Thiên tài và sự khuấy động của ông. New York: Vertical, 2006, trang 64*

[17] *Sakiya, trang 69-70*

[18] *Phỏng vấn Toshikata Amino của tác giả*

[19] *Tập đoàn NHK, trang 154*

[20] *Tập đoàn NHK, trang 11*

[21] *Lịch sử chính thức của Honda*

[22] *Johnson, Richard A. Sáu nhân vật xây dựng nên ngành công nghiệp ô tô hiện đại. St. Paul, Minnesota: Motorbooks, 2005, trang 53*

[23] *Johnson, trang 49*

[24] *Tập đoàn NHK, trang 39-40*

[25] *Sato, trang 66 và 68*

[26] *Sakiya, trang 69-72*

[27] *Tập đoàn NHK, trang 21-22 và 25-27*

[28] *Lịch sử chính thức của Honda*

[29] *Tập đoàn NHK, trang 16*

[30] *Phỏng vấn Shoichiro Irimajiri của tác giả*

[31] *Shook, Robert L. Honda: Một câu chuyện thành công tại Mỹ. New York: Prentice Hall, 1988, trang 25-35*

[32] *Johson, trang 54*

[33] *Sato, trang 164*

[34] *Johnson, trang 55-59; Sato, trang 199-200: và Sakiya, trang 180-181*

[35] *Tôi biết ơn Robert Shook vì đã kể câu chuyện Honda bắt đầu mở nhà máy tại bang Ohio như thế nào trong cuốn Honda: Một câu chuyện thành công tại Mỹ, trang 38-51*

[36] *Dòng họ Toyoda quyết định chọn đặt tên cho công ty của họ là "Toyota" thay vì "Toyoda" vì họ cho rằng cái tên này nghe có vẻ hiện đại hơn.*

[37] *Togo, Yukiyasu, và William Wartman. Chống đối mạnh mẽ tất cả: Câu chuyện về Tập đoàn ô tô Toyota và dòng họ đã xây dựng nên nó. New York: St. Martin's Press, 1993, trang 216; và Ingrassia và White, trang 41*

[38] *Toyoda, Eiji. Toyota: 50 năm vận động. Tokyo: Kodansha Quốc tế, 1987, trang 106-109*

[39] *Ingrassia và White, trang 38*

[40] *Togo, trang 216; và Ingrassia và White, trang 41-42*

[41] *Ingrassia và White, trang 35-36 và 41-42*

[42] *Ohno, Taiichi. Phương thức sản xuất của Toyota: Sản xuất vượt ngoài tầm qui mô lớn. New York: Productivity Press, 1988, trang 3 và 13*

[43] *Womack, trang 48-69*

[44] *Ohno, trang 14-15*

[45] *Womack, trang 80-82*

[46] *Ingrassia và White, trang 328; và phỏng vấn Thi Chấn Vinh của tác giả*

[47] *Sato, trang 23*

[48] *Shook, trang 20-22*

[49] *Shook, trang 89-91*

[50] *Phỏng vấn Toshikata Amino của tác giả*

[51] *Phỏng vấn Shoichiro Irimajiri của tác giả*

[52] *Phỏng vấn Shoichiro Irimajiri của tác giả*

[53] *Những giai thoại thú vị này về Irimajiri được lấy từ Ingrassia và White, trang 328-330*

[54] *Phỏng vấn Shoichiro Irimajiri của tác giả*

[55] *Ingrassia và White, trang 330*

[56] *Phỏng vấn Shoichiro Irimajiri của tác giả*

[57] *Johnson, Richard Tanner, và William G. Ouchi. "Sản xuất tại Mỹ (dưới sự quản lý của Nhật)", Bình luận kinh doanh của trường Đại học Harvard, tập 52, số tháng 9-10/1974, trang 61-69. Trích dẫn từ trang 69*

[58] *Vogel, Nhật Bản là số một, trang 56, 65, 74, 232-236 và 253-254*

[59] *Iacocca, Lee. Iacocca: Tự truyện. Cùng với William Novak. New York: Bantam, 1986, trang 331-334 và 339*

[60] *Drive-in bank - loại hình ngân hàng có đủ điều kiện cơ sở vật chất cho phép người lái xe ô tô chạy thẳng một mạch vào trong, giao dịch rồi đi thẳng mà không cần phải bước xuống xe. – ND*

[61] *Prestowitz, Clyde. Những thứ hạng thương mại: Chúng ta đã để Nhật Bản dẫn đầu như thế nào. New York: Basic Books, 1988, trang 13*

[62] *Alexander, Charles P. "Mua nhiều hàng hóa nước ngoài hơn", tạp chí Time, ngày 22/4/1985*

[63] *Russel, George. "Đối đầu", tạp chí Time, ngày 13/4/1987*

[64] *Morita, Akio và Shintaro Ishihara. Người Nhật Bản có thể nói "không". Washington, D.C.: Tổ chức Giáo dục Jefferson, 1990, trang 42-43*

[65] *Nathan, trang 189-190*

[66] *Goodwin, Richard N. "Vài kẻ tham lam bán hạ giá, chúng ta gánh hậu quả thiệt hại to lớn", Los Angeles Time, ngày 29/12/1989*

[67] *Barron, James. "Những thỏa thuận bất động sản lớn của Nhật Bản làm nảy sinh những câu chuyện đùa và sự tức giận", Thời báo New York, ngày 18/12/1989*

[68] *Xã luận "Liệu vũ đoàn Rockettes sẽ mặc đồ kimono?" đăng trên tờ Christian Science Monitor, ngày 7/11/1989*

[69] *Hiatt, Fred. "Chủ tịch công ty Sony tìm cách phát những tín hiệu thân thiện cho vụ thỏa thuận mua hãng phim Columbia", Washington Post, ngày 4/10/1989*

[70] *Morita và Ishihara, trang 13-14*

[71] *Nathan, trang 54 và 217-218*

[72] *Flanigan, James. "US bashing book by Sony's chief costs him credibility", New York Time, ngày 11/10/1989.*

[73] *Wood, trang 7-8*

[74] *Saxonhouse, Gary R., và Robert M. Stern,* ***eds*** *. Thập kỷ mất mát của Nhật Bản: Căn nguyên, hậu quả và viễn cảnh phục hồi. Oxford, Vương quốc Anh: NXB Blackwell, 2004, trang 1-2 và 17*

[75] *Giải thích của tôi về nguyên nhân và hậu quả của nền kinh tế bong bóng Nhật Bản và sự sụp đổ kéo theo sau của nó được lấy từ vài nguồn khác nhau, trong đó có Mikuni, Akio và R. Taggart Murphy, Cái bẫy chính sách của Nhật Bản: Đồng đô la Mỹ, sự giảm phát và cuộc khủng hoảng của khu*

vực tài chính Nhật Bản. Washington, D.C.: Học viện báo chí Brookings, 2002, đặc biệt trang 145-188. Cũng tham khảo ở Saxonhouse và Stern, Thập kỷ mất mát của Nhật Bản; Wood, Nền kinh tế bong bóng; và Freedman, Craig, ed. Vì sao Nhật Bản vấp ngã? Nguyên nhân và cách khắc phục. Cheltenham, Vương quốc Anh: Edward Elgar, 1999

[76] *Porter và Takeuchi, trang 67*

[77] *Fallow, trang 70*

[78] *Wood, trang 2*

[79] *Johnson, Chalmers. "Cuộc khủng hảong kinh tế tại Đông Á: Sự xung đột của các nước theo chủ nghĩa tư bản", Tập san Kinh tế Cambridge, số 22, 1998, trang 655*

[80] *Tamamoto, Masaru. "Nhật Bản và những điều bất mãn của mình: Thư Yokohama", Nhật báo Chính sách thế giới, ngày 1/10/2000*

[81] *Gigot, Paul. "Cuộc tranh luận về Nhật Bản vĩ đại đã kết thúc; Đoán xem ai là người chiến thắng?", Wall Street Journal, ngày 31/1/1997*

[82] *Vogel, Ezra, Nhật Bản vẫn còn là số một? Selangor Darul Edsan, Malaysia: Pelanduk, 2000, trang 8*

CHƯƠNG 9

NGƯỜI ĐÀN ÔNG ĐỘI KHĂN XẾP XANH DA TRỜI

Hãy để cả thế giới nghe thật to, thật rõ điều này.

Ấn Độ giờ đã thức dậy hoàn toàn.

MANMOHAN SINGH

Tháng 7/1991, Manmohan Singh, Bộ trưởng Tài chính mới được bổ nhiệm của Ấn Độ, triệu tập các công chức dân sự cấp cao của các bộ liên quan đến kinh tế của đất nước đến một hội nghị bất thường để truyền đi một thông điệp quan trọng. [1] Ông đã có nhiều kế hoạch lớn cho nền kinh tế Ấn Độ, nhiều kế hoạch gây tranh cãi. Giới chức được Singh triệu tập đang kiểm soát được cỗ máy khổng lồ của chính phủ và đang nắm giữ quyền lực đủ để cản trở những nỗ lực của Singh nếu muốn. Ông không có ý định để cho điều đó xảy ra.

Đội chiếc khăn xếp màu phấn xanh da trời đã trở thành đặc trưng riêng biệt của mình và với giọng điềm đạm, nhẹ nhàng thường có, Singh nhắc nhở họ về sự khốc liệt của tình hình kinh tế khó khăn của Ấn Độ gặp phải. Đất nước này đang đương đầu với cuộc khủng hoảng kinh tế tồi tệ nhất của mình với tư cách là một quốc gia độc lập. Với nguồn quỹ dự trữ ngoại hối thảm hại 1,2 tỉ USD, [2] chỉ đủ để chi trả nợ nần và nhập khẩu hàng hóa trong 2 tuần, khả năng Ấn Độ không thể thanh toán hàng núi nợ quốc tế dường như sắp xảy ra.

Đối với Singh, đó là một sự bẽ mặt không thể chấp nhận được. Phát biểu trong một cuộc phỏng vấn lúc bấy giờ, ông nhấn mạnh việc ngăn chặn một

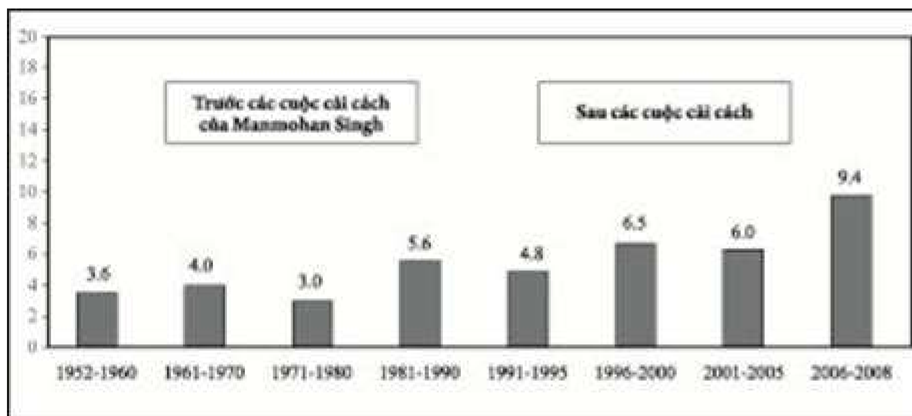
cuộc vỡ nợ là “vấn đề danh dự của Ấn Độ”. [3] Ông đang đặt ra một kế hoạch phản ứng với cuộc khủng hoảng của đất nước, một kế hoạch táo bạo và có tầm nhìn xa. Ông khẳng định Ấn Độ lâm vào tình trạng rối loạn không phải vì một cuộc khủng hoảng tiền mặt nhất thời, đơn giản. Những nguyên nhân cội rễ sâu sa của cuộc khủng hoảng đã bị chôn sâu trong cơ cấu của chính bản thân nền kinh tế. Ấn Độ đã trói buộc và tách các ngành nghề kinh tế của mình khỏi thế giới quá lâu bằng một loạt những qui định. Kết quả là tồn tại một nền kinh tế lạc hậu, không có sức cạnh tranh. Theo quan điểm của Singh, giải quyết được cuộc khủng hoảng sẽ mở ra những cuộc cải cách cơ bản về đường lối, định hướng và thậm chí là nền móng tư tưởng của nền kinh tế. Đó là một viễn cảnh dễ làm người ta thoái chí. Kể từ ngày giành được độc lập, Ấn Độ đã gắn với chiến lược phát triển theo kế hoạch tập trung và kiểm soát của nhà nước. Để triển khai được chương trình cải cách của mình, Singh sẽ phải đối đầu với lực lượng chính trị của đất nước và đảo ngược hàng thập niên chính sách kinh tế.

Singh tỏ ra không chút lo sợ trong cuộc họp với các quan chức dân sự. Ông nhấn mạnh với họ rằng cần thiết phải hành động quyết liệt, ngay lập tức để cứu Ấn Độ khỏi một thảm họa. “Tôi đã được thủ tướng ủy nhiệm phải đề ra những ý tưởng lớn lao,” ông nói. “Thế giới phải biết rằng Ấn Độ đã thay đổi.” Sau đó, ông thẳng thừng trình bày rõ quan điểm của mình. Nếu có bất kỳ ai cảm thấy không thoải mái với chương trình cải cách của ông, họ nên tiến lên trước và nói ngay cho ông biết. Singh sẽ chuyển họ sang công việc mới. Ông kết thúc cuộc họp với một lời kêu gọi khẩn thiết: “Tôi cần sự giúp đỡ của quí vị.”

Cuộc họp đó chỉ là một trong một chuỗi những sự kiện dồn dập trong mùa hè nóng ngột ngạt của năm 1991 làm thay đổi đường hướng tương lai của Ấn Độ. Quyết tâm trầm lặng nhưng sắt đá của Singh đã dẫn dắt Ấn Độ không

những vượt qua cuộc khủng hoảng tài chính mà còn đi tới con đường của Phép màu. Ông bắt tay vào một chương trình cải cách kinh tế mang tính cách mạng được xếp vào hàng có ảnh hưởng nhất thời kỳ đó, có lẽ chỉ ngoại trừ chương trình cải cách của Đặng Tiểu Bình ở Trung Quốc. Cũng giống như Đặng Tiểu Bình, chương trình của Singh đã chấm dứt sự cô lập kinh tế tại Ấn Độ và lần đầu tiên đưa nước này đi theo con đường toàn cầu hóa. Ông mở cửa các thị trường, cởi trói khu vực tư nhân, chào đón các nhà đầu tư nước ngoài và giải phóng tinh thần kinh doanh của Ấn Độ. Kamal Nath, một Bộ trưởng Thương mại và công nghiệp, đã viết đến mức rằng "thời hiện đại của Ấn Độ bắt đầu vào năm 1991". [4]

TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG GDP THỰC TẾ BÌNH QUÂN (%) TRONG CÁC NĂM TÀI CHÍNH KẾT THÚC VÀO NGÀY 31/3



Nguồn: Bộ Thống kê và Triển khai chương trình Ấn Độ

Nỗ lực của Singh đã là quá chậm. Trong khi các nước còn lại của châu Á đã đeo bám theo các lực lượng của toàn cầu hóa thì Ấn Độ vẫn còn đứng ở một bên, trung thành với một chương trình kinh tế gần như là tự cung tự cấp. Thành tích kinh tế tốt nhất của Ấn Độ so với các nền kinh tế có tốc độ siêu tăng trưởng của Đông Á chỉ là xoàng xĩnh, tầm thường. Từ thập niên 50 đến

thập niên 70, tổng sản lượng nội địa (GDP) của Ấn Độ chỉ tăng 3,5%/năm, tốc độ mà một nhà kinh tế đã gán cho cái tên “tốc độ tăng trưởng Hindu”. Đối với một số nhà kinh tế và doanh nhân, Ấn Độ là bằng chứng thuyết phục cho thấy các chế độ dân chủ không được chuẩn bị đầy đủ để so đọ được với tốc độ tăng trưởng nhanh của các nước dưới thể chế độc tài. Luận điểm này tiếp tục lý giải những truyền thống dân chủ của Ấn Độ đã làm cho các nhà hoạch định chính sách không thể giữ một khoảng cách an toàn đối với những nhu cầu tức thời của giới chính trị được hình thành do bầu bán. Vì vậy, chính phủ không thể tập trung ý chí hay tạo dựng một sự ổn định cần có để đảm bảo mức độ đầu tư cao cần thiết đối với sự tăng trưởng kinh tế. Thậm chí một số nhà quan sát người Ấn Độ cũng giữ quan điểm này. Nhấn mạnh sự thành công của Đông Nam Á dưới các chế độ độc tài, nhà ngoại giao kiêm tác giả Ấn Độ Shashi Tharoor viết rằng đất nước của ông đã làm một chuyện trái khoáy là “thắng cỗ xe chính trị đi trước con ngựa kinh tế”. [5]

Thành công gần đây của Ấn Độ rốt cuộc đã làm tắt hẳn những ý kiến sai lầm này. Mặc dù Ấn Độ, với tư cách là một nền dân chủ thực sự ở châu Á [6] trải nghiệm Phép màu, là một ngoại lệ nhưng kể từ khi có các cuộc cải cách của Singh thì thành tích tăng trưởng kinh tế của nước này có thể cạnh tranh với bất kỳ một thành tích nào của các chế độ độc tài Đông Á. Nhà kinh tế Jagdish Bhagwati tuyên bố: “Việc quy thành công của các quốc gia Viễn Đông cho giới chính trị độc tài của những nước này và thất bại (tương đối) của Ấn Độ cho nền chính trị dân chủ của họ hoàn toàn là một kết luận không có cơ sở.” [7]

Với một hệ thống chính trị tránh xa sự đánh đồng cào bằng, có thể nổi lên một lý do cơ bản giải thích vì sao một số quốc gia phát triển phồn vinh còn một số khác thì trì trệ đình đốn. Có một mẫu số chung hiện diện trong suốt toàn bộ câu chuyện của Phép màu: sức mạnh của sự toàn cầu hóa. Tất cả các

quốc gia trải nghiệm Phép màu đều lợi dụng thương mại tự do và công nghệ mới, những yếu tố cho phép sản xuất và dịch vụ được di chuyển đi khắp nơi trên thế giới. Các nước này có thể đã sử dụng những cách kết hợp các chính sách khác nhau để gắn mình với những lực lượng làm thay đổi lịch sử này (từ sự kiểm soát nghiêm ngặt của Park Chung Hee đến cải cách thị trường theo phong cách nhẹ nhàng của Manmohan Singh, từ chủ trương nhà nước can thiệp phức tạp của "Con quỉ" Sahashi cho đến chủ nghĩa tư bản cơ bản nhất của doanh nhân Hồng Kông Lý Gia Thành) nhưng tốc độ tăng trưởng nhanh trong tất cả các trường hợp đều nhờ vào tác động gây biến đổi của nền kinh tế toàn cầu. Những lực lượng thị trường quốc tế đã đặt ra một nguyên tắc buộc các nước phải đầu tư các nguồn lực một cách hợp lý và hiệu quả, mở ra nhiều cơ hội cho tăng trưởng mà nếu không tuân theo nguyên tắc đó thì sẽ không có tăng trưởng. Chẳng có lý do nào để cho rằng một chính phủ chuyên quyền có thể kết nối với thương trường tốt hơn một chính phủ dân chủ.

Tuy nhiên, những nước có chế độ dân chủ thực sự có một khuyết điểm lớn. Như trong trường hợp của Ấn Độ, bản chất tự do của nền dân chủ đã khiến cho việc hình thành một sự đồng thuận chính trị cần thiết đối với chuyện triển khai nhiều chính sách nhằm đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh trở nên rắc rối hơn nhiều. Sự đồng thuận như vậy là một nhân tố then chốt nữa nằm đằng sau Phép màu của mỗi một quốc gia khác, bất chấp chính phủ nước đó thuộc kiểu gì. Tại những nước có chính phủ độc tài, sự "đồng thuận" này thường đạt được bằng vũ lực hay bằng cách khống chế không cho người mới bước vào vũ đài chính trị. Tại nền dân chủ Ấn Độ, Singh không thể triển khai cảnh sát chống bạo động và nhân viên mật vụ để "chấn chỉnh ngay ngắn" đất nước. Ông phải chịu đựng một tiến trình vận động chính trị và vận động hành lang mệt mỏi hơn nhiều để thuyết phục một lực lượng đông đảo những người bất đồng gay gắt hoặc chính thức chống đối các quan điểm và chính sách của ông tin vào các ý tưởng của ông. Mỗi bước Singh đi, ông đều

vấp phải một sự chống đối quyết liệt, một tờ báo tự do phê phán, sự kháng cự của tầng lớp lao động, nông dân, doanh nhân, công chức và nhiều nhóm lợi ích đặc biệt khác. Singh thường không có sự ủng hộ từ chính đảng phái mà ông phục vụ, Đảng Quốc đại Ấn Độ, nhân tố mà trước đó đóng vai trò là kiến trúc sư thiết kế hệ thống kinh tế do nhà nước lãnh đạo của Ấn Độ. Nhiều thành viên trong đảng cho rằng Singh đang phản bội những lý tưởng vốn là nền tảng để xây dựng đất nước. Những cải cách của ông bị kết tội là ưu ái cho lợi ích của người nước ngoài và tầng lớp giàu có của Ấn Độ, gây tổn hại đến người nghèo. Các nghị sĩ Quốc hội thường xuyên cố gắng hủy hoại những nỗ lực của Singh và tấn công ông một cách công khai. Và quan trọng trên hết thảy, Singh và các đồng nghiệp của ông phải đấu tranh để vượt qua một rủi ro nguy hiểm có thật: tuột mất quyền lực trong một cuộc bầu cử sắp diễn ra, một mối đe dọa mà không có bất kỳ một nhân vật nào trong câu chuyện về Phép màu của chúng ta phải đối mặt. Kết quả là, Singh phải thuyết phục mọi người về giá trị của các chính sách do ông đề xướng ở một phạm vi lớn hơn và với mưu mẹo nhiều hơn, sự nhẫn nại cao hơn và sự thỏa hiệp nhiều hơn bất kỳ một nhà hoạch định chính sách nào của Phép màu.

Con đường đi đến Sự thần kỳ của Ấn Độ, vì thế, cũng gập ghềnh hơn bất kỳ nơi nào tại châu Á. Giới doanh nhân và đầu tư, trong nước lẫn nước ngoài không ngớt kêu ca phàn nàn rằng những cuộc cải cách của Ấn Độ dường như không đi đủ xa dù đã có thành công rõ ràng. Các chính sách mà Singh bắt đầu đề cập lần đầu tiên vào đầu thập niên 90 vẫn tiếp tục bị tranh cãi nhiều năm sau đó. Một số cuộc cải cách quan trọng, chẳng hạn như tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước hoạt động không hiệu quả, đã và đang tiến triển rất chậm. Bản chất hay ngắc ngứ, ngập ngừng của các cuộc cải cách tại Ấn Độ đã khiến nhiều doanh nhân và nhà kinh tế than van rằng những truyền thống dân chủ của Ấn Độ đã kìm hãm đất nước. Dù đối mặt với nhiều khó khăn mà giới chính trị đã gây ra cho mình, Singh vẫn ủng bộ quyền lực của nền dân

chủ với nhiều lý do và niềm say mê cũng giống như Lý Quang Diệu của Singapore lập luận để bảo vệ chế độ tôn sùng "những giá trị châu Á" chặt chẽ, sít sao của ông. Mặc dù Singh thừa nhận trong ngắn hạn, những chế độ độc đoán, chuyên quyền có thể đưa ra những quyết định chính sách hiệu quả hơn nhưng ông cảm nhận rằng theo thời gian, tiến trình dân chủ sẽ tạo dựng được một sự đồng thuận mạnh mẽ hơn đằng sau các chính sách kinh tế nên vì thế sẽ tạo ra một sự tăng trưởng kinh tế bền vững hơn. Singh giải thích vào năm 2004: "Có vẻ như nó tiến triển chậm chạp trong ngắn hạn nhưng tôi có đủ mọi lý do để tin rằng sự chậm chập và đều đều này sẽ chiến thắng trong cuộc đua." [8]

Tuy nhiên, bản chất hay chống đối và gây ầm ĩ của nền dân chủ Ấn Độ đã làm lu mờ danh tiếng của Singh với tư cách là một nhà cải cách. Một mặt, Singh được tung hô như là anh hùng dân tộc, người đã đem lại sự thịnh vượng và cơ hội kinh tế cho Ấn Độ nhiều hơn bất kỳ một người nào trong nhiều thế kỷ qua. Sự yêu mến tôn vinh mà công chúng dành cho ông đã đưa ông lên vị trí thủ tướng vào năm 2004. Nhưng, cùng lúc đó, nhiều người Ấn Độ cũng tức giận với Singh. Những người có đầu óc cải cách nhiều hơn cho rằng Singh không lợi dụng hết quyền lực tinh thần vô song và hào quang hiển nhiên của ông để thúc đẩy các cuộc cải cách rộng rãi trên nhiều lĩnh vực hơn nữa. Việc Singh không đạt được một số phần việc trong chương trình nghị sự của mình đã khiến cho công chúng càng cho rằng ông yếu ớt và không quyết đoán. Tạp chí tin tức *Outlook* của Ấn Độ mô tả Singh là "một nhà kinh tế dễ bảo và khúm núm", "một nhà kỹ trị bất lực", "một công chức không có cá tính"- tất cả những từ ngữ này đều xuất hiện trong một bài báo năm 2004. [9] Những người gièm pha Singh cho rằng ông thiếu lửa và thiếu khả năng thuyết phục mà nhiều nhà lãnh đạo khác của Sự thần kỳ đã thể hiện, thiếu đến mức độ làm cản trở khả năng của ông trong việc vạch ra một tầm nhìn xa cho Ấn Độ tiến tới một tương lai phồn vinh thịnh vượng. Nhà viết kịch Gurcharan

Das kết luận Singh “là một người của sự chính trực vĩ đại” nhưng “không phải là một nhà cải cách nồng nhiệt”. [10] Điểm yếu được phát hiện ra của Singh khiến một số nhà quan sát Ấn Độ ao ước có một nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn để điều hành các cuộc cải cách của Ấn Độ. Phóng viên Prem Shankar Jha than vãn rằng Ấn Độ “không có một Đặng Tiểu Bình để lèo lái đất nước vượt qua những thời kỳ hồ nghi và thiếu quả quyết.” [11] Vì vậy, Singh không được hưởng sự tôn vinh vĩnh cửu vốn được ban phát một cách hào phóng cho nhiều nhân vật gây tranh cãi của Phép màu như Park Chung Hee và Đặng Tiểu Bình dù không có sự kiện Thiên An Môn hay những đội quân tra tấn nào làm nhơ nhuốc thành tích của ông.

Singh chắc chắn không thể hiện hình ảnh của một nhà cải cách cứng rắn. Cựu Bộ trưởng Nội các của ông là B.K. Chaturvedi đã mô tả Singh là “người đàn ông nhã nhặn nhất mà tôi đã từng gặp”. [12] Là một người theo đạo Sikh, dù lịch làm việc của mình bận rộn đến thế nào, Singh vẫn dành thời gian mỗi sáng để cầu nguyện. Thiếu vẻ hiên ngang của một Đặng Tiểu Bình hay một Lý Quang Diệu, thay vào đó, Singh dường như say mê với sự tự cầu nguyện. “Tôi không có một cái đầu phù hợp với những con số,” ông nói khi bàn về các chính sách kinh tế. [13] Nói về vai trò của mình trong việc phục hồi kinh tế Ấn Độ, ông cũng khiêm tốn y như vậy. “Tôi là một người nhỏ bé được đặt ngồi vào chiếc ghế lớn này,” Singh nói với Charlie Rose trong một cuộc phỏng vấn năm 2006. “Tôi nghĩ bất kỳ điều gì tôi làm, tôi đều hi vọng mình sẽ có được một dòng chú thích trong lịch sử nhiều khúc ngoặt và dài của Ấn Độ.” [14]

Các nhà chép sử sẽ dành cho Singh và những cuộc cải cách của ông không phải một dòng như ông nghĩ. Trong 5 năm làm bộ trưởng tài chính của ông, từ 1991 đến 1996, Singh đã cởi trói cho sức sáng tạo và năng suất của một tỉ người dân của đất nước Ấn Độ, nới lỏng sự kìm hãm đối với các nhà

công nghiệp xông xáo để họ bước ra sân chơi thế giới, điều chưa bao giờ xảy ra trước đây. Đáp lại, cũng giống như Lý Gia Thành hay Thi Chấn Vinh, những doanh nhân này đã sử dụng những lợi thế cạnh tranh của Ấn Độ (lao động rẻ, có tay nghề cao đi kèm với công nghệ tốt) để xây dựng nên những công ty có sức cạnh tranh toàn cầu. Singh từng có lần nói: "Có rất nhiều người hoài nghi, có rất nhiều người đang mài sắc hi vọng rằng tôi sẽ thất bại. Nhưng chúng tôi vẫn kiên trì." [15] Tận đáy lòng, động cơ của Singh cũng giống với tất cả những nhà lãnh đạo khác của Phép màu: đó là chủ nghĩa dân tộc bất diệt hòa lẫn với lòng căm thù sâu sắc mang tính bản năng đối với tình trạng đáng thương của người dân Ấn Độ. Singh mong ước biến giấc mơ "lau khô lệ trên tất cả mọi đôi mắt" một lần và mãi mãi của Thủ tướng Ấn Độ đầu tiên Jawaharlal Nehru thành hiện thực. Như Singh đã từng có lần nói, viễn cảnh truyền cảm hứng cho công cuộc cải cách của Ấn Độ này là "một Ấn Độ mới, một Ấn Độ mà sẽ không có nghèo đói, thoát khỏi nghèo đói, ngu dốt và bệnh tật". Con đường tiến tới mục tiêu này là thông qua việc "Ấn Độ trở thành một người chơi chính có tầm vóc toàn cầu ở sân chơi kinh tế thế giới". [16]

***

SINGH ĐÃ ĐạT ĐƯợC mục tiêu đó. Sự nổi lên của Ấn Độ đã gây ra một niềm phấn khích, thu hút sự chú ý lẫn lo ngại gần như nhiều ngang với sự trỗi dậy của Trung Quốc. Ấn Độ được nhìn nhận tại Mỹ và châu Âu như một mối đe dọa lớn khác nổi lên từ trật tự kinh tế hiện hành. Với tương lai vươn lên tương tự nhau, Ấn Độ và Trung Quốc đã và đang xuất hiện cùng nhau trong một từ mà giới kinh tế và doanh nhân thường gọi vắn tắt đơn giản tên hai nước là "Chindia".

Xét về nhiều mặt, Trung Quốc và Ấn Độ tuy hai mà một. Cả hai đều có dân số thuộc hàng đông nhất thế giới với tổng số là 2,4 tỉ người, tức chiếm

trọn 1/3 toàn bộ dân số toàn cầu. Cả hai đều có những nền văn minh cổ xưa nhất, tiên tiến nhất và có nhiều ảnh hưởng nhất của lịch sử. Tư tưởng nho giáo, chữ viết tượng hình, lối kiến trúc khá cầu kỳ của Trung Quốc đã lan rộng khắp Đông Á và vẫn còn bám rễ trong đời sống ngày nay; di sản tôn giáo của Ấn Độ (đạo Hindu và đạo Phật) đã để lại dấu ấn của nó từ Afghanistan cho tới Nhật Bản. Những điều ảnh hưởng về nghệ thuật của Ấn Độ cũng có thể thấy ở khắp Đông Nam Á, chẳng hạn như trong các ngôi đền Angkor đầy ấn tượng ở Campuchia. Trong thời hiện đại, Trung Quốc và Ấn Độ đều chủ ý đứng ngoài phong trào cải cách kinh tế đáng kinh ngạc diễn ra ở khắp nơi xung quanh họ trong nhiều thập niên cho đến khi những cuộc khủng hoảng đã buộc các nhà lãnh đạo ở hai nước này phải từ bỏ những mô hình phát triển thất bại của mình và đánh bạo theo đuổi một tiến trình cải cách cơ bản lâu dài. Nguyên nhân gây ra tình trạng trì trệ kinh tế của Trung Quốc và Ấn Độ cũng tương tự nhau dù bản thân hai nền kinh tế khác nhau rất xa về cấu trúc. Ở Trung Quốc, nhà nước chừa lại rất ít không gian cho doanh nghiệp tư nhân hoạt động; nhà nước sở hữu và kiểm soát gần như tất cả mọi thứ. Chế độ của Ấn Độ có nhiều điểm tương đồng với những hệ thống nghiêng về chủ nghĩa xã hội "hỗn hợp" của châu Âu. So với ở Mỹ, nhà nước tại Ấn Độ đóng vai trò lớn hơn trong nền kinh tế và chi phối những lĩnh vực chính như năng lượng, giao thông và viễn thông. Tuy nhiên, khác với Trung Quốc, khu vực tư nhân của Ấn Độ, từ những người có thế lực công nghiệp cho đến những nông dân độc lập, lại chiếm phần lớn trong sản lượng của quốc gia. Cuối cùng, cả hai hệ thống đều gây ra những vấn đề rắc rối tồi tệ như nhau. Chúng triệt tiêu sáng kiến, sử dụng sai các nguồn lực khan hiếm và làm kéo dài tình trạng đói nghèo.

Nguyên nhân của những thất bại này cũng giống nhau: sự kiểm soát quá mức của chính phủ. Chính phủ Ấn Độ quản lý chi li nền kinh tế thông qua một mê hồn trận những quy định làm hoa mắt chóng mặt mang tên Giấy phép

Raj. Theo quy định của hệ thống rắc rối phức tạp này, các công ty tư nhân buộc phải xin phép chính phủ trong mọi hoạt động kinh doanh ở tất cả mọi lĩnh vực kinh doanh, từ việc đầu tư xây dựng những cơ sở mới, mở rộng khả năng sản xuất của nhà máy, giới thiệu sản phẩm mới, nhập khẩu trang thiết bị cho đến việc giãn công. Giấy phép Raj đã chuyển quyền ra quyết định trong nền kinh tế từ tay của các nhà quản lý doanh nghiệp vào tay của giới chức quan liêu nhà nước. Kết quả cũng tương tự như những gì mà cơ chế kinh tế kế hoạch tập trung theo kiểu Xô Viết của Trung Quốc tạo ra: những công ty không có khả năng cạnh tranh được sinh ra còn ban giám đốc của các doanh nghiệp phải chịu sự ảnh hưởng chính trị quá mức. Cả hai nước này đều tự cắt đứt mình với kinh tế thế giới bằng nhiều biện pháp, dựng lên nhiều hạn chế không thể vượt qua để áp đặt lên thương mại và đầu tư nước ngoài. Cung cách này khiến trình độ công nghệ giữa Ấn Độ với các nước công nghiệp chênh nhau với khoảng cách cực lớn.

Bất chấp thất bại hiển nhiên trong việc tạo ra sự tăng trưởng và phát triển, cả hai đều giữ nguyên tình trạng này vì niềm tin chính trị mạnh mẽ chống đối lại sự thay đổi. Chương trình của Ấn Độ dựa trên tư tưởng của Jawaharlal Nehru. Cùng với Mahatma Gandhi, ông đã lãnh đạo phong trào tự do của Ấn Độ chống lại sự cai trị của Anh và những niềm tin kinh tế của ông được hình thành bởi cuộc đấu tranh chính trị đó. Giống nhiều nhà lãnh đạo ở thế giới đang phát triển vào những năm 50, Nehru nhìn chủ nghĩa thực dân phương Tây như một kết quả tự nhiên của chủ nghĩa tư bản quốc tế. Kết luận này không phải là không có lý. Cuộc xâm lược của Anh tại Ấn Độ bắt đầu vào cuối thế kỷ 18 vì một doanh nghiệp thương mại không phải do Hoàng gia Anh quản lý mà do một công ty độc quyền thương mại, Công ty Đông Ấn Anh (British East Asia Company). Lịch sử đau thương này khiến các nhà lãnh đạo Ấn Độ có tư tưởng ngờ vực các công ty nước ngoài, thương mại quốc tế và, ở một chừng mực nào đó, nghi ngờ chính doanh nghiệp tư nhân.

Động cơ tìm kiếm lợi nhuận bị xem là thấp hèn và nguy hiểm. Nhìn chung, không thể tin tưởng được rằng doanh nghiệp tư nhân sẽ hành động vì lợi ích tốt nhất của quốc gia. Nhà nước cần phải giữ họ đi đúng đường và bảo vệ cho người nghèo. Tư tưởng của Nehru được củng cố bằng sức mạnh toàn cầu trong những năm 50 của Liên Xô, quốc gia mà nền kinh tế kế hoạch tập trung có vẻ như tạo ra sự công nghiệp hóa và sự tự cung tự cấp trên phạm vi toàn quốc nhanh mà không cần phải trải qua giai đoạn chủ nghĩa tư bản. Cũng giống như Mao Trạch Đông ở Trung Quốc, Nehru và các nhà kinh tế quanh ông tin rằng kế hoạch tập trung của nhà nước thực sự tạo ra những kết quả kinh tế tốt hơn, phân bổ nguồn lực quốc gia hiệu quả hơn và nâng cao đời sống của người nghèo nhanh hơn các thị trường tự do. Nehru cho rằng chỉ có nhà nước mới có thể xóa được tình trạng đói nghèo vốn làm ông trăn trở, xót xa. Nehru tạo ra một hệ thống dứt khoát chống lại sự toàn cầu hóa từ trong bản chất. Tư tưởng của Nehru đóng vai trò chủ đạo trong giới phát triển vào thập niên 50 lớn hơn nhiều so với lối nghĩ của Lý Quang Diệu ở Singapore, Park Chung Hee ở Hàn Quốc và nhiều nhà lãnh đạo khác của Phép màu. Sản xuất trong nước để thay thế cho hàng nhập khẩu, định kiến với xuất khẩu, sự can thiệp mạnh của nhà nước và chủ nghĩa bảo hộ, tất cả đều là những khái niệm phổ biến thời đó.

Các nhà hoạch định chính sách Ấn Độ đã đưa những khái niệm này sang một hướng cực đoan: Giấy phép Raj. Các hành động kiểm soát được cho là cần thiết nhằm ngăn không cho xảy ra tình trạng các doanh nghiệp lớn cát cứ độc quyền trong các ngành nghề kinh doanh; nhằm nuôi dưỡng những công ty quy mô nhỏ và nhằm đảm bảo sự phát triển đồng đều ở khắp cả nước. Tuy vậy, cơn ác mộng quan liêu vốn là kết quả của các hành động kiểm soát đó cuối cùng chẳng giúp đạt được bất kỳ một thành tố nào trong số những mục tiêu này. Những quy định hạn chế áp đặt lên đầu tư và sản xuất đã kìm hãm cả công ty lớn lẫn công ty nhỏ ở một trình độ sản xuất không hiệu quả. Sự tập

trung quá mức đến ngành công nghiệp nặng đã dẫn tới hậu quả là tạo ra rất ít việc làm. Các công ty trong nước vốn được che chắn bảo vệ khỏi sự cạnh tranh trong nước lẫn nước ngoài, có rất ít sáng kiến đầu tư vào công nghệ mới hay những cơ sở kinh doanh hiện đại hóa. Hơn nữa, giống như các doanh nghiệp Trung Quốc, chúng cũng làm ra những sản phẩm lỗi thời, kém chất lượng với một bộ máy lao động cồng kềnh, ục ịch. Hình ảnh tượng trưng cho kinh tế Ấn Độ là một chiếc xe mui kín quê mùa thô kệch có tên gọi là Ambassador. Chiếc xe hơi ngốn xăng này không thay đổi mấy so với mẫu thiết kế ban đầu của Anh vào năm 1948. Tuy nhiên, vì ít có sự lựa chọn nào khác, người tiêu dùng thường vẫn phải chờ hàng năm mới có được chiếc xe hơi mà mình đã đặt hàng. Singh xem phương tiện cổ điển này "là một thước đo đánh giá số lượng cơ hội bị mất do hậu quả của việc mắc kẹt trong mô hình (phát triển kinh tế) quá cũ kĩ". Việc làm ăn kinh doanh tại Ấn Độ thường kết thúc ở chỗ chẳng có gì đòi hỏi phải vận dụng sự khéo léo và sự tinh thông quản lý; thay vào đó là phải tập trung nhiều hơn vào việc tìm đường luồn lách qua giới chức quản lý quan liêu của Ấn Độ và cố tranh thủ thiện chí của những công chức có trách nhiệm cấp giấy phép. Những hành động như vậy thường tha hóa, suy đồi thành tệ nạn đút lót, hối lộ. Singh than phiền rằng những quy định kiểm soát "trở thành công cụ của tham nhũng. Chúng trở thành công cụ của trì trệ. Chúng trở thành công cụ của sự nhập nhèm và nền kinh tế không thể dễ dàng có khả năng định hướng rõ ràng". [17]

Những kết quả của hệ thống kinh tế do Nehru khởi xướng đi ngược lại với những gì mà ông mong muốn, dự định. Thay vì giúp đỡ người nghèo, Giấy phép Raj lại khiến cho hàng trăm triệu người mắc kẹt trong đói nghèo vì nó trói buộc doanh nghiệp tư nhân và sự gia tăng việc làm. Quay trở lại tận thập niên 70, một số người tại Ấn Độ đã nhận thấy rõ ràng hệ thống kinh tế của đất nước không đạt được những mục tiêu đề ra và chính phủ bắt đầu triển khai một chương trình tự do hóa không dứt khoát vào giữa thập niên 80. Tuy

nhiên, nỗ lực này chỉ sống được một thời gian ngắn vì bị lực lượng chính trị đối lập làm cho què quặt. Ấn Độ ngày càng trượt sâu hơn vào tình trạng bị quên lãng về kinh tế. Đến năm 1990, Hàn Quốc, với số dân chỉ bằng một phần nhỏ dân số Ấn Độ, đã xuất khẩu hàng hóa sản xuất sang các nước công nghiệp chủ chốt cao hơn gấp 4 lần Ấn Độ. Nhà kinh tế học người Mỹ gốc Ấn Bhagwati than phiền rằng vì "mô hình phát triển kinh tế Ấn Độ với những biện pháp kiểm soát làm bóp méo tình hình thực tế nên nó đã hóa thành một thứ không thể thành công được". [18]

Trước những vấn đề rắc rối tương tự, Singh đã theo đuổi những chính sách giống như chính sách của Đặng Tiểu Bình của Trung Quốc. Singh tin rằng chính phủ Ấn Độ cần phải ủng hộ thay vì kìm hãm sự buôn bán kinh doanh. Sự kiểm soát của nhà nước đã hút hết nhựa sống chủ động vươn lên nổi trội của các doanh nhân và người lao động Ấn Độ. Giấy phép Raj cần phải bị dẹp bỏ. Singh giải thích vào năm 2004: "Tôi đã đi đến kết luận rằng công bằng không có nghĩa là áp đặt thêm nhiều luật lệ lên doanh nghiệp tư nhân. Về lâu dài, công bằng và đói nghèo có thể được giải quyết chỉ trong khuôn khổ của mở rộng kinh tế. Và điều đó có nghĩa là những người tạo ra của cải vật chất, đem đến sự giàu có thịnh vượng cần phải được khuyến khích, nếu có thể được thì tất cả họ đều cần khuyến khích." [19] Singh cũng đổ lỗi những vấn đề tồn tại của đất nước cho việc tự cô lập mình khỏi nền kinh tế quốc tế. Ông cho rằng mở cửa thương mại và đầu tư sẽ giúp "rút ngắn quá trình hiện đại hóa nền kinh tế của chúng ta". [20] Điều đó có nghĩa là cần phải triển khai thực hiện những chính sách mà chắc hẳn sẽ làm cho Nehru kinh sợ (nếu chúng xảy ra trước đây), chẳng hạn như dỡ bỏ những quy định hạn chế đối với các công ty nước ngoài. Giống như Đặng Tiểu Bình và nhiều nhà lãnh đạo của Phép màu khác, Singh nhận ra rằng tương lai của Ấn Độ gắn với nền kinh tế toàn cầu. Ông đã từng có lần giải thích: "Người dân Ấn Độ muốn ngành công nghiệp của chúng ta phải làm ra hàng hóa có chất lượng để cạnh

tranh với các công ty đa quốc gia không chỉ trong phạm vi một nước của riêng chúng ta mà còn ở nước ngoài. Ấn Độ có thể làm được điều đó… Nhưng nếu anh tin rằng anh có thể tự tách mình khỏi phần còn lại của thế giới – mà tôi cho rằng chúng ta đã mắc sai lầm đó trong các thế kỷ 17,18 và 19 khi phần còn lại của thế giới đang dẫn dắt một cuộc cách mạng công nghiệp lớn… Nếu ngày nay chúng ta phạm phải sai lầm đó, lịch sử sẽ không bao giờ tha thứ cho chúng ta.” [21]

***

THÊM MộT Sự GIốNG NHAU cơ bản khác giữa Singh và Đặng Tiểu Bình: cả hai đều đi lên từ thời cuộc rối ren của đất nước. Singh sinh ngày 26/9/1932 tại làng Gah nghèo ở vùng Punjab thuộc tây bắc của lãnh thổ Ấn Độ, lúc đó còn là thuộc địa của Anh. Khi Ấn Độ giành được độc lập vào năm 1947, vùng lãnh thổ này bị chia cắt thành hai phần: một thuộc về Ấn Độ có cộng đồng người theo đạo Hindu áp đảo, một thuộc về Pakistan có đông tín đồ Hồi giáo. Gần 18 triệu dân buộc phải tự mình rời bỏ quê nhà, di chuyển qua biên giới giữa 2 quốc gia mới. Cậu thanh niên trẻ Singh là một trong số họ. Khi đó đang sống ở Peshawar, thuộc phần đất bên phía Pakistan, giống như nhiều người theo đạo Sikh khác, Singh phải chạy sang Ấn Độ vào tháng 7/1947, tức 2 tháng trước ngày độc lập. Năm 1948, cha của Singh, một người buôn bán trái cây khô, cũng sang Ấn Độ đoàn tụ với con trai. Gia đình Singh định cư ở thị trấn Amritsar thuộc miền bắc Ấn Độ, [22] cái nôi của đạo Sikh và là nơi có đền thờ được sùng kính nhất của đạo này: Đền Vàng.

Singh bị kích thích phải theo học kinh tế từ khi còn nhỏ. “Ngay từ đầu, với suy nghĩ của một cậu học sinh 15 tuổi… tôi đã bị cảm thấy xót xa trước cảnh nghèo đói khắc nghiệt mà tôi đã nhìn thấy xung quanh mình,” Singh giảng giải. Ông chịu ảnh hưởng mạnh bởi một cuốn sách nổi tiếng mang tên “

Ấn Độ của chúng ta ” do chính trị gia Minoo Masani viết. [23] Cuốn sách đó là một chuyên luận kinh tế đơn giản viết cho trẻ em, nội dung chỉ ra một đơn thuốc phần nào mang tính xã hội chủ nghĩa để chữa trị căn bệnh nghèo đói của Ấn Độ. “Nó kết luận rằng Ấn Độ ngẫu nhiên là một quốc gia giàu có, nơi có những người dân rất nghèo sinh sống”. [24] Singh học hành xuất sắc và giành được học bổng vào trường đại học Oxford và Cambridge (Anh), nơi ông được trao học bổng Adam Smith. Trong những năm 70 và 80, ông giữ vài vị trí trong chính phủ Ấn Độ, trong đó có chức thống đốc ngân hàng trung ương.

Cũng có rất nhiều điểm giống với Đặng Tiểu Bình, Singh luôn luôn nghi ngờ về các chính sách kinh tế của chính phủ mình. Quay trở lại năm 1964, trong cuốn sách “ *Những xu hướng xuất khẩu của Ấn Độ và các viễn cảnh tăng trưởng mang tính tự lực”* do Singh viết, ông đã cảnh báo, xu hướng chống lại xuất khẩu của nền kinh tế sẽ cản trở phát triển. Singh viết về “một tâm lý bất mãn đối với những quan điểm hướng tới xúc tiến xuất khẩu đang thịnh hành tại Ấn Độ”. [25] Năm 1971, với tư cách là một cố vấn chính phủ, Singh đã viết một bài mang tựa đề “ *Cần phải làm gì với chiến thắng”* gửi chính phủ vừa mới được bầu lên của Thủ tướng Indira Gandhi (con gái của Nehru). Bài viết cảnh báo Giấy phép Raj sẽ bóp nghẹt sự tăng trưởng và làm gia tăng sự bất bình đẳng. Tuy nhiên, giống như Đặng Tiểu Bình, trong suốt mấy chục năm phục vụ trong chính phủ, Singh ít có ảnh hưởng đến đường lối kinh tế của Ấn Độ. Ông đã có lần thừa nhận: “Tôi đã sống trong chế độ đó và… tôi đã không thành công trong việc thay đổi tư tưởng của chế độ đó sớm hơn.” Lý do, theo như ông nói, là vì ông không có quyền lực chính trị để thực hiện ý định của mình. “Tôi đã phát biểu ý kiến của mình một cách tự do và thẳng thắn,” Singh nói năm 1991. “Nhưng tôi cũng phải phụng sự như là một công chức trung thành. Dù tôi bị áp chế, tôi vẫn phải thực thi mệnh lệnh của những ông chủ chính trị của tôi.” [26]

Sau nhiều chục năm phát triển, kinh tế Ấn Độ vẫn tồi tệ như cũ, Singh trở nên bực tức với sự tụt hậu của đất nước mình. Giống như Đặng Tiểu Bình, ông bắt đầu so sánh Ấn Độ với các nước còn lại trong châu Á. Năm 1987, Singh rời Ấn Độ lên đường tới Geneva đảm nhiệm chức Tổng Thư ký của Ủy ban phương Nam, tổ chức có nhiệm vụ thực hiện một cuộc nghiên cứu quốc tế về sự phát triển của các nước nghèo. Ở cương vị đó, ông đã đi đến Hàn Quốc và Đài Loan, nơi lần đầu tiên ông chứng kiến tác động của Sự thần kỳ và nhận ra Ấn Độ đã bị bỏ lại ở phía sau xa như thế nào. [27] Về sau ông cho biết những chuyến đi này đã giúp ông mở mắt. "Tôi đã nhận được một thông điệp là Ấn Độ cần phải tỉnh dậy". [28] Cùng thời điểm ông giác ngộ được điều này thì Liên Xô tan rã và thứ truyền lại cuối cùng của Liên Xô, mô hình phát triển cho Ấn Độ, cũng sụp đổ. Sự tan rã của Liên Xô "là một bằng chứng mạnh mẽ cho thấy nền kinh tế theo kiểu chỉ huy không vững chắc như ta nghĩ," Singh nói. [29]

Singh nhận ra rằng toàn bộ hệ thống kinh tế Ấn Độ cần phải có một sự cải tổ toàn diện. Ông kiên quyết khẳng định những gì Ấn Độ đòi hỏi là những chính sách na ná với các nước châu Á khác nhiều hơn. "Có nhiều cơ hội và các nước ở Đông Á đã biết lợi dụng những cơ hội của hệ thống thương mại (toàn cầu) này," Singh nói. "Ấn Độ cần phải làm giống như vậy, lợi dụng những cơ hội này để xoay chuyển vận mệnh của mình". [30] Vào thời điểm ông lên làm bộ trưởng tài chính, Singh đã bị thuyết phục rằng công cuộc cải cách không thể chờ thêm một giây phút nào nữa. Năm 1991, ông nói: "Tôi đã từng ủng hộ việc thay đổi từ từ. Nhưng khi nhìn ra xung quanh thế giới, tôi nhận ra rằng thời gian không còn đứng về phía chúng ta. Đất nước này sẽ bị gạt ra rìa nếu chúng tôi không tiến về phía trước với một tốc độ ngoạn mục." [31]

Hàng loạt những sự kiện bất ngờ và kịch tính xảy ra đã trao cho cho Singh

cơ hội của mình.

***

RAJIV GANDHI, cháu trai của Nehru, đứng trên một tấm thảm đỏ do những người ủng hộ đứng vây quanh ông trải ra để chào đón trong một cuộc tuần hành ở thành phố Sriperumbudur thuộc bang miền nam Tamil Nadu vào tháng 5/1991. Rajiv Gandhi đang mở một chiến dịch vận động đưa đảng Quốc đại Ấn Độ của mình trở lại nắm quyền lực. Hàng chục nghìn người đã tập trung ủng hộ chuyến thăm được sắp xếp vội vã của ông. Vì an ninh được duy trì ở mức tối thiểu, nhiều phụ nữ trong đám đông đã tiến lên phía trước để đeo cho ông thật nhiều vòng hoa. Một trong số những phụ nữ này mang theo một thứ không phải là hoa: một bọc chất nổ dẻo giấu trong bộ đồ mà người này đang mặc. Khi người phụ nữ này cúi chào Rajiv Gandhi cùng với đám đông những người ủng hộ ông, bà ta đã kích nổ quả bom. Vụ nổ đã xé toạc thân thể của Gandhi. Đầu của kẻ đánh bom tự sát bị đứt văng ra xa khỏi chỗ quả bom phát nổ tới 3 mét rưỡi, khuôn mặt của người đàn bà này hoàn toàn bị biến dạng. [32]

Vụ ám sát là một hành động trả đũa do những phần tử ly khai Con hổ Tamil Sri Lanka thực hiện để phản ứng lại sự can thiệp của Gandhi vào cuộc nội chiến giữa lực lượng này với chính phủ hòn đảo khi ông còn giữ chức Thủ tướng Ấn Độ vào những năm 80. Cả Ấn Độ bàng hoàng tiếc thương. Nhưng thậm chí một cuộc tấn công chết người như vậy nhằm vào gia đình chính trị nhiều đời làm thủ tướng của Ấn Độ cũng không thể chặn được tiến trình dân chủ của đất nước này. Cuộc bầu cử vẫn diễn ra. Niềm tiếc thương đối với Gandhi quá lớn đến nỗi nó giúp cho đảng Quốc đại giành được hầu hết số ghế trong quốc hội. Tuy nhiên, không có Gandhi trẻ tuổi, đảng này chẳng có ai lãnh đạo và bị thất bại. Một số người lớn tuổi cố gắng thuyết

phục người vợ quốc tịch Italia của Gandhi là Sonia bước vào chính trường và thay thế vai trò của chồng mình nhưng bà ngần ngại. Ấn Độ không thể đủ sức chịu đựng nổi sự bất ổn chính trị này. Cuộc khủng hoảng kinh tế của đất nước xấu đi từng ngày và chỉ có một người lãnh đạo nổi tiếng, có ý chí mạnh mẽ mới có thể xử trí được. Ấn Độ, như lịch sử đã diễn ra, không có được vận may như vậy. Giới chức chính trị trong đảng Quốc đại thỏa hiệp và chọn ra một công chức lâu năm, không có gì nguy hiểm đe dọa làm thủ tướng mới của Ấn Độ: P.V. Narasimha Rao.

Rao dường như là một sự lựa chọn hết sức tồi cho nhiệm vụ lãnh đạo Ấn Độ trong thời điểm quyết định đó. Trước đó 4 tháng, khi chỉ vài ngày nữa là đến cái mốc thọ 70 tuổi, Rao đã nghĩ đến việc nghỉ hưu, rút lui khỏi chính trường để về viết sách. Dù là một người thông minh (Rao biết nói 14 thứ tiếng) nhưng ông có rất ít sự ủng hộ của công chúng, thường tỏ ra khắc khổ và xa lánh, khó gần. Là một Bộ trưởng, thành viên QH và một nhà hoạch định chính sách từ những năm 70, khác hẳn Singh, Rao chính là người tạo ra hệ thống hiện hành. Rất ít người tin rằng ông có quyết tâm thay đổi nó. Tệ hơn cả, Rao bị xem là người hay do dự và thiếu quyết đoán. (Một đồng sự của ông châm biếm nói: "Ông ấy không thể quyết định nổi cần uống trà hay uống cà phê trong một cuộc họp"). [33] Các nhà phân tích chính trị ở Ấn Độ đã gạch tên Rao ngay trong những ngày đầu ông mới nhậm chức. *India Today* , một tạp chí uy tín, đã bình luận rằng Rao là "một người bị đẩy ra giữa sân khấu chính trị… bởi số mệnh, bởi diễn biến kịch tính của chính trường, bởi thời vận và bởi tình huống ngẫu nhiên hơn là bởi động lực, tầm nhìn hay tham vọng". Hơn nữa, chính phủ của Rao cũng tỏ ra yếu ớt y như vậy. Dù là đảng có nhiều số ghế nhất trong quốc hội nhưng Quốc đại không thể hiện sự vượt trội tuyệt đối của mình. Kết luận của tạp chí *India Today (* nghe thật ảm đạm: "Không ai trông mong sẽ có những phép màu xảy ra". [34]

Ấn Độ cần phải có một phép màu. Chính phủ tiền nhiệm vốn chỉ tồn tại được 7 tháng đã có một số bước đi khẩn cấp nhằm chặn đứng tình trạng thiếu hụt ngoại tệ (chính phủ đã đàm phán về một gói vay trị giá 1,8 tỉ USD từ Quỹ Tiền tệ quốc tế vào tháng 1) nhưng gần như không giải quyết được những vấn đề gốc rễ sâu sa của Ấn Độ. Có lúc, sự tiếp cận của Ấn Độ tới các thị trường vốn quốc tế đã trở nên căng thẳng đến nỗi một số khoản nợ cần phải được thanh toán mỗi 24 giờ. Mỗi ngày, cứ sau một đêm, Ấn Độ lại phải mượn tới 2 tỉ USD để tránh rơi vào tình trạng vỡ nợ. Bản thân Rao cũng cảm thấy nản lòng với nhiệm vụ khó khăn mà ông phải đối mặt. Vào ngày 20/6, đêm trước khi ông tuyên thệ nhậm chức thủ tướng, Rao được Deepak Nayyar, cố vấn kinh tế của chính phủ, báo cáo vắn tắt về tình hình khủng hoảng. Nayyar rất thẳng thừng. Tình hình hết sức tuyệt vọng, đến nỗi chính phủ tiền nhiệm đã phải dùng 20 tấn vàng tịch thu từ những kẻ buôn lậu để gán đổi lấy 200 triệu USD từ Ngân hàng Liên bang Thụy Sĩ. Tại Ấn Độ, vàng là loại tài sản có giá trị. Việc sử dụng nó làm vật ký quỹ cho các khoản vay nước ngoài là một chuyện gây sốc. (Tuy nhiên, Rao sau đó cũng nhanh chóng buộc phải đi theo kế hoạch này, chuyển 47 tấn vàng từ quỹ dự trữ vàng của Ngân hàng Trung ương Ấn Độ sang London để đảm bảo cho một khoản vay khác trị giá 400 triệu USD từ Ngân hàng trung ương Anh quốc và Ngân hàng trung ương Nhật Bản). [35] Cần phải có những cuộc cải cách cơ bản phương thức quản lý ngoại hối và ngân sách chính phủ của Ấn Độ nhằm ngăn chặn tình trạng phá sản xảy ra. Rao lấy làm sửng sốt. Ông hỏi Nayyar: “Chúng ta đang ở trong tình trạng hỗn loạn như vậy sao? Chúng ta có thực sự cần phải làm tất cả những điều này không?” [36]

Thực ra, tất cả mọi người đều đã đánh giá thấp Rao. Buổi sáng sau khi nghe báo cáo sơ lược của Nayyar, Rao đã lấy lại được cân bằng và bắt đầu nói một cách quả quyết về cải cách. [37] Một ngày sau đó, ông xuất hiện trên đài truyền hình quốc gia, kêu gọi cả nước rằng những cơ hội lớn đang ở phía

trước. “Chúng ta cần phải có một số quyết định hết sức khó khăn,” ông nói. “Không còn một sự lựa chọn nhẹ nhàng nào hết.” [38] Rao trở thành trụ cột chính trị của nỗ lực cải cách, theo dõi sát sao toàn bộ quá trình cải cách này, làm việc với một nhóm nhỏ các bộ trưởng và trợ lý, bảo vệ họ hết sức trong khả năng của mình khỏi sự tấn công của lực lượng đối lập cả bên trong lẫn bên ngoài đảng Quốc đại. Trong một số trường hợp, đích thân Rao đứng ra giữ vai trò lãnh đạo cuộc cải cách. Singh về sau thừa nhận rằng “không có sự hỗ trợ và giúp đỡ tích cực (của Rao) thì tôi không thể làm được điều gì”. [39]

Rao chọn Manmohan Singh làm cộng sự của mình. Ông biết rằng vị bộ trưởng tài chính của ông sẽ trở thành nhân tố trọng tâm của các cuộc cải cách nên vì thế ông không thể chọn một chính trị gia. Ông cần một Lý Quốc Đỉnh, nhà kỹ trị của Đài Loan, hoặc một Ali Wardhana trong “Nhóm Mafia Berkeley” của Indonesia, một nhà kinh tế xuất sắc nhưng vô tư, không thiên vị, không có quan hệ hay tham vọng chính trị, để thúc đẩy các biện pháp cứng rắn cần thiết. Tình hình Ấn Độ quá kinh khủng đến nỗi những người bạn của Singh khuyên ông nên tránh xa. Họ dự đoán chỉ trong vòng 6 tháng, Singh sẽ thấy mình bị làm cho mất thể diện và bị đá khỏi bộ tài chính, rằng ông chỉ là một kẻ giơ đầu chịu báng cho những thất bại của chính phủ. Tuy nhiên, Singh không phải là người né tránh những gì mà ông cho là bổn phận của mình. Sau này ông nói về quyết định chấp nhận nhiệm vụ đó của mình: “Tôi bị bối rối. Nếu tôi thất bại thì cũng chẳng có gì quan trọng. Nhưng ai là người thất bại nếu Ấn Độ thành công cơ chứ?” [40]

Ưu tiên hàng đầu của Singh là củng cố lại các nguồn vốn tài chính của quốc gia nhằm ngăn chặn một cuộc vỡ nợ. Cắt giảm chi phí quyết liệt nhằm hạ thấp thâm hụt ngân sách liên bang là một việc không thể tránh khỏi, và đó cũng là điều kiện mà IMF đặt ra đối với Ấn Độ nếu nước này muốn được vay, nhưng Singh vẫn lo ngại về một sự sụp đổ. Việc cắt giảm chi tiêu công

của chính phủ sẽ đẩy nền kinh tế đang vật lộn với khó khăn vào một tình trạng suy sụp nghiêm trọng mà sẽ tổn thương đến những tầng lớp dưới thấp. Ông quyết tâm tìm ra một con đường khác. “Hơn hết thảy mọi thứ, chúng ta không được đi theo một con đường cải cách mà gây ra những gánh nặng quá mức chịu đựng lên người nghèo” – Singh phát biểu trong một cuộc phỏng vấn lúc đó. “Cái mà chúng ta cần là sự điều chỉnh theo định hướng tăng trưởng, một sự điều chỉnh mang bộ mặt nhân văn. Chúng ta không được phép ở mãi tình trạng trì trệ.” [41] Singh khẳng định câu trả lời là phải kết hợp vừa cắt giảm chi tiêu vừa thực hiện cải cách để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Về sau ông giải thích: “Chúng ta có thể thắt lưng buộc bụng theo kiểu truyền thống và chúng ta đã làm điều đó, thắt chặt và thắt chặt hơn nữa. Nhưng, nếu cứ tiếp tục theo đuổi con đường đó thì chúng ta sẽ trở nên khốn khổ hơn, tỉ lệ thất nghiệp sẽ cao hơn. Ổn định tình hình cộng với một chương trình điều chỉnh cơ cấu đáng tin cậy sẽ giúp rút ngắn thời kỳ khó khăn.” [42] Vì vậy, Singh xem cuộc khủng hoảng kinh tế của Ấn Độ là một cơ hội để đẩy nhanh những cuộc cải cách quá hạn từ lâu, những cuộc cải cách có thể đưa đất nước vào quĩ đạo tăng trưởng nhanh hơn. Ông đã trình bày rõ ràng quan điểm này với Rao trong một báo cáo chi tiết tường tận ngay sau khi nhậm chức. “Chúng ta đang ở bên bờ vực sụp đổ,” ông nói với vị thủ tướng. “Có thể chúng ta đang trên đà tiến tới sụp đổ nhưng vẫn còn cơ hội nếu chúng ta thực thi những biện pháp mạnh, chúng ta có thể sẽ đảo ngược tình thế.” Singh nói, cuộc khủng hoảng đưa đến “một cơ hội để xây dựng một đất nước Ấn Độ mới, để làm những điều mà nhiều người trước chúng ta đã nghĩ và nói là nên làm nhưng vì một lý do nào đó không bao giờ thực hiện được.” [43]

Vào lúc đó, Singh chỉ có một khái niệm chung chung về đường hướng mà ông muốn làm. Các chính sách cải cách bắt đầu với tư cách là những phản ứng khẩn cấp đối phó với tình trạng khủng hoảng và chúng trở nên mạch lạc hơn khi quá trình cải cách tiếp tục diễn tiến. Palaniappan Chidambaram, bộ

trưởng chính phủ chịu trách nhiệm về thương mại đồng thời là một đồng minh chủ chốt của Singh khi đó, thú nhận: “Chúng tôi không ngồi xuống và vạch ra một kế hoạch chi tiết cho công cuộc cải tổ. Chúng tôi thực hiện vài chính sách cải cách và tiếp tục chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Kế hoạch chi tiết được xây dựng sau khi các chính sách cải cách bắt đầu.” [44] Bản chất sinh ra từ sự bức bách đối phó với khủng hoảng của chương trình cải cách đã khiến cho nhiệm vụ triển khai chúng trở nên khó khăn hơn. Sau này Singh thừa nhận: “Chúng tôi không có thời gian để đảm bảo tiến trình cải cách đi theo trình tự đúng và điều này đã làm công việc của tôi sau đó trở nên phức tạp.” [45]

Động thái quan trọng đầu tiên của Singh được đưa ra vào ngày 1/7. Ông gặp gỡ một nhóm nhỏ các quan chức cấp cao gồm Rao, Nayyar, thống đốc ngân hàng trung ương và bộ trưởng tài chính. Singh muốn phá giá đồng Rupee nội tệ và tỉ giá hối đoái vốn lúc đó vẫn còn do chính phủ kiểm soát. Vấn đề này nhạy cảm hơn nhiều so với vẻ bên ngoài của nó. Không những đồng Rupee yếu hơn sẽ làm tổn hại đến một số lợi ích đặc biệt của đất nước (nó sẽ làm tăng chi phí của những mặt hàng nhập khẩu quan trọng như dầu mỏ) mà việc giảm giá trị đồng Rupee còn được xem như là một dấu hiệu của tình trạng yếu kém quốc gia. Singh rất cứng rắn. Ông tin rằng việc phá giá đồng nội tệ là “quan trọng đối với việc khôi phục lòng tin vào nền kinh tế Ấn Độ”. Một đồng tiền yếu hơn sẽ bắt đầu thu hút tiền nước ngoài quay trở lại đất nước, bắt đầu quá trình thúc đẩy xuất khẩu, ngụ ý với các nhà đầu tư quốc tế rằng Ấn Độ nghiêm túc giải quyết các vấn đề của mình. Có một số tranh cãi về cách thức làm thế nào để bắt đầu. Nayyar không phản đối ý tưởng này về mặt lý thuyết nhưng cho rằng các kế hoạch của Singh là kịch tính một cách không cần thiết. Dù vậy, cuối cùng, họ cũng thống nhất ý kiến là đẩy mạnh triển khai kế hoạch này. [46]

Tuy nhiên, vẫn còn nhiều mối quan ngại thực sự về chính trị. Khi Rao bàn bạc với Tổng thống Ấn Độ Ramaswamy Venkataraman về việc phá giá đồng Rupee, Venkataraman than phiền rằng chính quyền của Rao vẫn còn là một chính quyền thiểu số vẫn chưa nhận được một cuộc bỏ phiếu tín nhiệm từ quốc hội. Venkataraman lo ngại kế hoạch phá giá đồng Rupee của Singh là một bước đi quá quyết liệt khó lòng thực hiện được. Singh không chịu lùi bước và nói với Rao rằng "chúng ta phải hành động ngay lập tức. Nếu đợi đến khi quốc hội họp lại, chúng ta sẽ không có gì để nói nhằm bảo vệ cho cách thức chúng ta đối phó với cuộc khủng hoảng". Singh chỉ ra những hậu quả thảm khốc của việc không hành động. "Tôi sẽ phải tuyên bố Ấn Độ là một đất nước vỡ nợ, không có khả năng thực hiện nghĩa vụ thanh toán nợ nần của mình," ông nói với Rao. Cuối cùng, Rao đã bật đèn xanh cho Singh nhưng họ quyết định hành động một cách thận trọng. Thay vì giảm mạnh một lần giá trị đồng Rupee như Singh thấy thích hơn, họ phá giá đồng tiền này theo hai bước [47] : giảm 9% vào ngày 1/7 và 11% vào hai ngày sau đó.

Sự phá giá đồng nội tệ đơn thuần là màn khởi động của một sự thay đổi cơ bản hơn. Sau đợt phá giá thứ hai vào ngày 3/7, Singh nói với Chidambaram rằng ông đã có kế hoạch xóa bỏ trợ cấp xuất khẩu của chính phủ cho ngành công nghiệp Ấn Độ. Singh không chỉ xem các khoản trợ cấp là không cần thiết sau khi phá giá đồng Rupee (điều khiến cho hàng hóa xuất khẩu của Ấn Độ rẻ hơn đối với người mua nước ngoài) mà còn nhận thấy chương trình trợ cấp tốn kém này làm kiệt quệ ngân khố quốc gia, là một sự xa xỉ mà ngân sách đang trong tình trạng căng thẳng không thể nào kham nổi nữa. Chidambaram thông qua kế hoạch của Singh về mặt nguyên tắc nhưng ông cũng có nhiều mối lo ngại về mặt chính trị. Ông nói với Singh: "Thật là khó cho tôi khi bắt đầu nhiệm kỳ của mình bằng việc hủy bỏ một chương trình." Chidambaram bàn bạc vấn đề này với Bộ trưởng Thương mại Montek Singh Ahluwalia. Là một người bạn lâu năm của Singh đồng thời nguyên là một

nhà kinh tế của Ngân hàng Thế giới, Ahluwalia cũng là một công chức có đầu óc cải cách khác, người mà trước đó đã bị sự yếu kém chính trị và sức ì quan liêu cản trở. Chủ trương ủng hộ sự tự do hóa thị trường kể từ thập niên 80, Ahluwalia đã chấp bút cho một bài viết có nhiều ảnh hưởng về cải cách kinh tế cho Thủ tướng thời đó Rajiv Gandhi vào năm 1989. Mặc dù Gandhi thông qua ý tưởng của Ahluwalia nhưng bài viết đã bị xếp vào ngăn tủ vì một cuộc bầu cử sắp diễn ra. Ahluwalia đề nghị với Chidambaram rằng họ nên thay thế những khoản trợ cấp xuất khẩu bằng một chương trình mang tính toàn diện hơn về tự do hóa thương mại; nhờ đó, trao cho ngành công nghiệp Ấn Độ một cuộc cải cách có lợi đổi lại việc hủy bỏ những khoản trợ cấp. Ý tưởng này đã hấp dẫn Chidambaram. Cũng giống Singh, ông xem cuộc khủng hoảng là cơ hội vàng để thúc đẩy thay đổi. Tốt nghiệp cử nhân quản trị kinh doanh trường đại học Harvard, Chidambaram trước đó đã hành nghề luật trong lĩnh vực doanh nghiệp tại Ấn Độ và đã tận mắt chứng kiến những hậu quả thảm khốc của Giấy phép Raj. Ông nói: "Tôi nhận thức rõ ràng trong đầu mình rằng các biện pháp kiểm soát thương mại cần phải ra đi." Giấy phép Raj là "một sự đàn áp rõ ràng đối với bất kỳ người nào có tài năng hay kỹ năng kinh doanh".

Sau đó, cùng ngày, Chidambaram và Ahluwalia đem kế hoạch tự do hóa thị trường của họ đến một cuộc họp với Singh và Singh gật đầu ngay lập tức với kế hoạch này. Nhưng đã có một thách đố. Singh khăng khăng muốn tuyên bố bãi bỏ các khoản trợ cấp vào tối hôm đó. Với tình hình đồng Rupee đã bị phá giá, ông không muốn chờ đợi lâu hơn đến lúc xóa bỏ những khoản trợ cấp tốn kém. Chidambaram chỉ có vài giờ đồng hồ để hoàn tất chương trình mới của mình.

Chidambaram ngồi xuống cùng với Ahluwalia và dành cả một buổi trưa bàn bạc xóa bỏ nhiều phần lớn của Giấy phép Raj trong lĩnh vực thương mại.

Chỉ trong vòng vài giờ, họ hủy yêu cầu phải có khoảng 7.500 giấy phép cấp mỗi năm cho các nhà xuất khẩu và nhập khẩu. Tuy nhiên, Chidambaram và Ahluwalia nhận ra rằng cần phải xây dựng một hệ thống các quy định mới để thay thế cho những gì đang bị dỡ bỏ. Cần phải có một số khung quy định mới để phân bổ đồng tiền mạnh trong nền kinh tế. Nhưng với một đất nước đang khát ngoại tệ, họ cũng cần phải thận trọng trong việc thiết lập ngay lập tức một cơ chế thị trường tự do hoàn toàn. Ahluwalia đề cập đến một ý tưởng mà thỉnh thoảng trước đây đã được nhiều bộ khoe khoang: “giấy phép xuất nhập khẩu”. Theo đó, các nhà xuất khẩu trong thực tế có thể giữ lại một phần thu nhập ngoại hối của mình dưới dạng chứng khoán tạm thời này, một hình thức thay thế tiền mặt. Các nhà xuất khẩu sau đó có thể sử dụng chứng khoán tạm thời để có ngoại hối dùng cho nhập khẩu hàng hóa hoặc bán các chứng khoán tạm thời đó cho những công ty khác có nhu cầu nhập khẩu. Các nhà nhập khẩu sau đó sẽ không còn cần đến những giấy phép của chính phủ nữa. Họ chỉ cần phải mua chứng khoán tạm thời trên thị trường tự do. Là một sự cải cách mang lại kết quả lớn, việc mua bán chứng khoán tạm thời nói trên thực sự sẽ tạo ra một giá trị do thị trường quyết định cho đồng Rupee của Ấn Độ.

Tới đầu buổi tối, Chidambaram và Ahluwalia phác thảo sơ bộ xong chương trình của mình. Quá phấn khích với chương trình mới, Singh đã ký vào văn kiện này ngay lập tức. Singh, Chidambaram và Ahluwalia cùng thẳng tiến đến văn phòng của Rao để trình Rao thông qua. Chidambaram trình bày ngắn gọn những nét cơ bản của kế hoạch. Rao quay sang Singh. “Anh đồng ý với tất cả những điều này à?” Rao hỏi. Chỉ cần nghe Singh trả lời “có”, Rao lập tức ký vào văn kiện không một chút do dự. [48] Với sự kiện này, Rao, Singh, Chidambaram và Ahluwalia đã xóa sạch hàng mấy chục năm những quy định kìm kẹp do Giấy phép Raj áp đặt.

Thêm chuyện sẽ xảy đến và đến một cách nhanh chóng. Bản thân Rao

đảm nhận nhiệm vụ xóa bỏ Giấy phép Raj trong lĩnh vực công nghiệp. Bộ trưởng Nội các của ông, A. N. Varma, là một đồng minh chủ chốt. Là một công chức khác có tư tưởng cải cách, trước đây, khi còn làm ở Bộ Công nghiệp, Varma đã thúc giục phải bãi bỏ các quy định áp đặt lên doanh nghiệp Ấn Độ. Nỗ lực của ông, giống như của Ahluwalia, chẳng đi đến đâu. Rao và Varma soạn thảo ra một đề xuất hăng hái chấm dứt việc cấp giấy phép cho rất nhiều ngành nghề và mở rộng phạm vi được phép đầu tư đối với các nhà đầu tư nước ngoài. Singh vận động hành lang cho kế hoạch này trong nội bộ chính phủ và đập tan những ý kiến phản đối các sự thay đổi trong cơ quan bộ của chính mình. [49] Tuy nhiên, khi Rao trình kế hoạch của ông ra trước nội các trong một cuộc họp vào giữa tháng 7, một cuộc tranh luận nảy lửa đã phát sinh: Singh và Chidambaram đứng về phe ủng hộ Rao nhưng nhiều thành viên nội các khác đả kích rằng Rao đang phá hoại di sản của Nehru. Đề xuất không nhận được đủ số phiếu ủng hộ trong nội các nên không thể thông qua. Điều này buộc Rao phải rút lui. Ông yêu cầu Chidambaram viết lại nhiều phần của bản đề xuất để làm cho nó dễ được chấp nhận hơn về khía cạnh chính trị. [50]

Chidambaram đã cố gắng che giấu kịch bản thật của các kế hoạch cải cách công nghiệp một cách liều lĩnh đến nỗi ông thậm chí còn giả Nehru để bắt đầu soạn thảo một một tuyên bố chính sách được công bố vào ngày 24/7. Tuyên bố này kiên quyết khẳng định sở dĩ chính phủ đưa ra chính sách mới là nhằm đạt được “những cái đích và mục tiêu do Pandit [51] Nehru vạch ra cho đất nước vào đêm trước của ngày Độc lập”. Đó là “xây dựng một đất nước Ấn Độ luôn hướng về phía trước, phồn vinh thịnh vượng, theo chế độ dân chủ và hiện đại”, “tiếp tục đi theo chính sách tự lực tự cường”. Không dừng ở những khẩu hiệu này, kế hoạch của Rao còn đi xa hơn là xóa bỏ rất nhiều phần trong chương trình kinh tế của Nehru. Chính sách mới nhắm tới mục tiêu “giải phóng nền kinh tế công nghiệp Ấn Độ khỏi những mạng lưới nhằng

nhịt của sự kiểm soát quan liêu không cần thiết". Hệ thống cấp giấy phép đã bị xóa bỏ ở tất cả mọi ngành nghề ngoại trừ 18 lĩnh vực được cho là nhạy cảm vì những lý do liên quan đến an ninh quốc phòng hay môi trường. Những quy định đặc biệt hạn chế việc mở rộng những tập đoàn công nghiệp lớn của Ấn Độ cũng bị bãi bỏ. Các nhà đầu tư nước ngoài được phép sở hữu đa số cổ phần vốn góp trong các công ty hoạt động tại Ấn Độ của họ. Trong 34 lĩnh vực ngành nghề, những khoản đầu tư như vậy được thông qua một cách tự động. [52] Kamal Nath gọi văn kiện này là "đầy tính cách mạng". [53] Sau mấy chục năm cưỡng lại thực tế kinh tế, Giấy phép Raj đang thực sự chết đi một cách nhanh chóng.

Cùng vào ngày tuyên bố chính sách công nghiệp mới, Singh đứng trước quốc hội và thông báo ngân sách dự toán của ông cho năm đó. Ông đã đưa Ấn Độ bước trên con đường tiến tới ổn định tài chính bằng cách cắt giảm chi tiêu chính phủ, trong đó có cắt giảm trợ cấp mang tính nhạy cảm về chính trị đối với mặt hàng phân bón. Bài diễn văn không chỉ mang ý nghĩa là một văn kiện thông báo về kế hoạch ngân sách. Singh đã đưa ra một lời kêu gọi thay đổi, hành động vì một đất nước Ấn Độ mới. Ông nói với các nhà lập pháp: "Cuộc khủng hoảng trong nền kinh tế vừa gay gắt vừa sâu sắc. Chúng ta chưa bao giờ trải qua bất kỳ một cuộc khủng hoảng nào tương tự trong lịch sử của Ấn Độ độc lập. Không còn thời gian nữa." Ông giải thích cho các nhà lập pháp hiểu rõ rằng cần phải thay đổi mạnh mẽ để thúc đẩy Ấn Độ tiến về phía trước. "Những cuộc cải cách kinh tế và xã hội rộng lớn cần thiết để xóa bỏ vấn nạn đói nghèo, ngu dốt và bệnh tật chỉ có thể thành công nếu chúng được hậu thuẫn bởi một tinh thần của chủ nghĩa lý tưởng, tự hi sinh và cống hiến. Cuộc khủng hoảng kinh tế sâu sắc đang thách thức đất nước chúng ta hiện nay đòi hỏi chúng ta phải hành động dứt khoát với tư cách là một phần của chính phủ," Singh kêu gọi. "Chúng ta đã hoàn toàn sẵn sàng cho vai trò đó." [54]

***

SINGH ĐÃ GIữ LờI HứA của mình. Trong nhiều tháng đầu, tốc độ mà Singh, Rao và Chidambaram áp đặt lên cuộc cải cách cơ bản thật đáng giật mình. Singh và Nayyar thường đánh thức Rao vào lúc 3 giờ sáng để yêu cầu ông thông qua những bước đi đòi hỏi phải gấp gáp. Thậm chí nhiều lần họ chỉ có vài phút để ăn, Nayyar phải lẻn vào góc một phòng họp để nhai vội cái bánh mì sandwich trong khi Singh công bố những chính sách mới. [55] Trong những ngày đầu của cải cách này, những nỗ lực của Singh nhận được ý kiến ủng hộ nhiều hơn lời chỉ trích. J. R. D. Tata, người sáng lập ra nhóm các công ty Tata, tập đoàn công nghiệp lớn nhất Ấn Độ, đã tuyên bố trên tờ *Times of India* : "Hãy để thế giới từ nay phải nói rằng: 'Một con hổ mới đã trỗi dậy ở châu Á - một con hổ đã được thả khỏi chuồng'." [56]

Tuy nhiên, Singh chỉ có vài ngày hành động trong suôn sẻ trước khi các lực lượng đối lập bao vây quanh ông giống như một bầy diều hâu chết đói. Các chính trị gia đối lập chỉ trích Singh đã bán mình cho IMF. Một biếm họa minh họa cho một bài báo trên tờ *India Today* ra tháng 7/1991 đã vẽ chân dung Singh như một nhà khoa học xấu xa đang nấu một "món hầm" cải cách trong một cái vạc hừng hực lửa. Một người nước ngoài ăn vận chải chuốt, dáng vẻ tự mãn đại diện cho IMF đang ngồi chờ bên bàn ăn tối để đích thân mình ngốn món hầm đó trong khi ở nền bức họa là hình ảnh nhiều nông dân mình trần cầm những chiếc tô vỡ xin đồ thừa thức vụn. [57] Một nghị sĩ quốc hội chỉ trích Singh đang âm mưu "trừ khử chính sách tự lực". [58] Singh đã gặp gỡ các nhà lãnh đạo đối lập để giải thích về quan điểm và phác thảo những kế hoạch của mình. [59] Những cố gắng này đã đem lại cho ông thêm chút thời gian.

Cuộc đấu đầu tiên của Singh diễn ra vào cuối tháng 7, không lâu sau khi

ông có bài diễn văn về cắt giảm ngân sách. Việc Singh cắt giảm các khoản trợ cấp cho phân bón (vốn làm cho giá một số loại phân bón tăng tới khoảng 40%) đã gây ra phản ứng giận dữ ở nông thôn. Lực lượng chống lại cải cách đã lợi dụng chính sách này để cáo buộc Singh đặt gánh nặng lên người nghèo Ấn Độ. Cáo buộc này là sai (Singh đã đền bù cho các nông dân bằng cách tăng giá thu mua nông sản của nhà nước và thúc đẩy các quỹ phát triển dành cho những khu vực nông thôn đặc biệt nghèo đói [60]). Tuy vậy, sự thật chẳng có mấy ý nghĩa thuyết phục trong bối cảnh bị cáo buộc như vậy. Các cuộc biểu tình của nông dân nổ ra ở vài nơi trong nước. Ở bang miền nam Andhra Pradesh, nông dân cướp các xe tải chở phân bón đi giao hàng và các kho chứa phân bón. Hai nông dân đã thiệt mạng khi cảnh sát nổ súng vào một đám đông không tuân lệnh. Ngày 4/8, Singh họp các thành viên đảng Quốc đại với hi vọng sẽ giành được sự ủng hộ của họ đối với việc đột xuất tăng giá của ông. Nhưng ngược lại, họ đã tấn công Singh. Một nhà lập pháp của đảng Quốc đại phàn nàn rằng Singh "không hiểu về chính trị". Ông ấy có thể làm được gì cho chúng ta?"

Cuộc đối đầu đã buộc Rao phải triệu tập một cuộc họp các nhà lãnh đạo cấp cao của đảng Quốc đại nhằm tìm ra giải pháp. Singh không chịu lùi bước. Ông lập luận, việc giảm trợ cấp cho phân bón đóng vai trò quyết định đối với kế hoạch phục hồi cân bằng tài chính cho Ấn Độ. Các nhà lãnh đạo cấp cao lớn tuổi của đảng lại bị thuyết phục rằng chính phủ mới sẽ không thể tồn tại nếu không chịu đảo ngược tình hình tăng giá phân bón. Cuối cùng, Singh bị đẩy vào một tình thế thỏa hiệp. Ngày hôm sau, ông quay trở lại quốc hội và tuyên bố giá phân bón sẽ chỉ tăng 30%. [61] Thất bại về mặt chính trị này của Singh thật là đáng quan ngại. Tuy nhiên, trong suốt 2 năm tiếp theo, các cuộc cải cách vẫn tiếp tục diễn ra. Giấy phép Raj trong lĩnh vực thương mại nói chung đã bị xóa bỏ vào đầu năm 1992. Khu vực nhà nước thu hẹp dần. Các ngành công nghiệp như hàng không, viễn thông, điện lực một thời chỉ dành

riêng cho các công ty nhà nước nay đã được mở cửa cho các nhà đầu tư tư nhân. Thuế giảm. Những quy định đầy tính quan liêu về kiểm soát việc niêm yết cổ phiếu của các công ty Ấn Độ bị dỡ bỏ, các nhà đầu tư nước ngoài có thể mua cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Lãi suất được tự do hóa. Để phát tín hiệu về quan điểm mới của Ấn Độ đến các công ty đa quốc gia, một số dự án đầu tư lớn được thông qua ngay lập tức, và được báo chí chạy tít lớn trên trang đầu, trong số đó có dự án của Coca Cola, Ford, General Electric và nhiều nhà đầu tư khác. Đồng Rupee được thả nổi tự do sau một loạt các bước đi tạm thời (và hoàn toàn trở thành đồng tiền có thể quy đổi thành vàng, thành đô la trong tài khoản vãng lai của Ấn Độ vào năm 1994). Cuộc khủng hoảng vốn là nguyên cớ làm dấy lên nỗ lực cải cách đã biến mất dần vào lịch sử khi đồng tiền mạnh quay trở lại kho bạc của Ấn Độ. Đến tháng 3/1994, quỹ dự trữ ngoại tệ đã tích lũy lại được tới 15 tỉ USD. [62]

Singh đã triển khai công cuộc cải cách trong bối cảnh bị phản đối mạnh mẽ thông qua một chiến lược khéo léo tài tình. Ít khi đưa ra những tuyên bố gây ấn tượng mạnh về những biện pháp thay đổi sâu rộng, đặc biệt là sau vài tuần đầu nhậm chức, Singh đã giới thiệu chương trình cải cách của mình theo kiểu chia nhỏ liều lượng. Mỗi một tuần hay đại loại là như vậy, sẽ có một chính sách cải cách mới được công bố rộng rãi tới công chúng. Cách thức này che giấu được bản chất có ảnh hưởng sâu rộng của các chính sách cải cách và khiến cho lực lượng đối lập khó tự tổ chức để chống lại bất kỳ một chính sách riêng lẻ nào. Singh cũng làm cho phe đối lập bối rối bằng cách kết hợp các chính sách mới đã thông dụng ở một số nhóm lợi ích với những chính sách mới chưa được nhiều người biết đến. Tuy nhiên, Singh không thể lẩn trốn những thực tế chính trị của Ấn Độ mãi được. Cuộc khủng hoảng năm 1991 đã trôi xa và nền kinh tế đã lấy lại được thăng bằng. Một lần nữa chính trị lại nổi lên hàng đầu.

Nhân tố chính trị đối lập nguy hiểm nhất của Singh là Đảng Thức tỉnh niềm tin Ấn giáo BJP (Hindu revivalist Bharatiya Janata Party). Vào thời điểm chính quyền Rao mới thành lập, BJP đã là một đảng đối lập lớn và vài năm sau, đảng này trở thành đối thủ chính của đảng Quốc đại trong việc tranh giành quyền kiểm soát quốc gia, một phần nhờ vào việc lợi dụng sự bất mãn đối với các chính sách cải cách của Singh. BJP tuyên bố chống lại đầu tư nước ngoài và lập luận rằng Ấn Độ nên theo đuổi một chương trình kinh tế theo kiểu Hàn Quốc mang tính dân tộc chủ nghĩa nhiều hơn, một chương trình phụ thuộc vào các nguồn lực trong nước để tăng trưởng chứ không phải dựa vào tiền nước ngoài. Trớ trêu thay, BJP lại bám vào khái niệm *swadeshi* (nghĩa là "tự lực") được nhiều người yêu thích của Mahatma Gandhi và dùng nó để chống lại đảng Quốc đại của chính Gandhi. BJP cho rằng Singh đã đi ngược lại *swadeshi* vì mở cửa Ấn Độ ra với nền kinh tế thế giới. BJP tập trung tấn công vào 8 dự án xây dựng nhà máy điện "chữa cháy" mà chính quyền Rao đã ký với các công ty nước ngoài nhằm giải quyết tình trạng thiếu điện liên tục của Ấn Độ. Một dự án đặc biệt bị rơi vào tầm ngắm: dự án nhà máy điện Dabhol ở bang Maharashtra do công ty điện Enron của Mỹ xây dựng. BJP cáo buộc Enron thổi phồng chi phí vốn của dự án nhằm bòn rút thêm tiền của chính phủ Ấn Độ. Mặc dù BJP không có bằng chứng nào để chứng minh cho cáo buộc này nhưng vấn đề cũng đã thu hút sự chú ý rất lớn về mặt chính trị. Khi BJP và các đồng minh của đảng này giành được quyền kiểm soát chính quyền bang Maharashtra vào năm 1995, BJP đã hủy dự án. Song song đó, BJP thành lập một liên minh với một số nhà công nghiệp có thế lực, những người giận dữ với các chính sách cải cách của Singh. Mặc dù cộng đồng doanh nghiệp Ấn Độ hoan nghênh việc chấm dứt Giấy phép Raj nhưng họ cũng cho rằng mình đang bị đối xử không công bằng. Đất nước đang nhanh chóng mở cửa cho các công ty đa quốc gia tràn vào nhưng các chính sách cải cách nội địa ở các lĩnh vực chủ chốt của nền kinh tế, đặc biệt

là các bộ luật lao động mang tính cấm đoán trói buộc, đang chậm chạp lê bước ở đằng sau, làm cho các công ty Ấn Độ khó cạnh tranh nổi với các đối thủ nước ngoài. Cùng lúc đó, đảng Quốc đại bị các chính đảng cánh tả tấn công dồn dập. Phe đối lập đã lập luận rằng những chính sách cải cách của Singh đang đe dọa đến công ăn việc làm và gây thêm khó khăn gian khổ cho người nghèo. [63] Singh đang bị dồn vào chân tường.

Và, ông đã đáp trả. Trong một bài phát biểu năm 1996, ông kêu gọi đất nước cùng chung vai sát cánh với nhau trong sự nghiệp phát triển và ông lên tiếng bảo vệ chương trình cải cách của mình. "Chúng ta không thể để lãng phí sức lực to lớn của quốc gia vào một cuộc xung đột sắc tộc hay những cuộc chiến giai cấp, địa vị vô nghĩa," Singh nói. "Chúng ta cũng không thể cho phép các lực lượng có chính sách ngu đần lợi dụng sự tận tâm của quốc gia đối với S *wadeshi* để duy trì tình trạng tụt hậu về kinh tế một cách sai lầm và ngăn cản không cho Ấn Độ chiếm lĩnh được vị trí chính đáng của mình trên trường thế giới." [64] Nhưng vấn đề của Singh là các cuộc tấn công không chỉ xuất phát từ bên ngoài chính quyền của Rao. Đảng Quốc đại ngày càng lo sợ trước những hậu quả chính trị do chính sách cải cách của Singh gây ra. Một sự kiện bước ngoặt xảy ra vào năm 1994 khi đảng Quốc đại thất bại trong cuộc bỏ phiếu bầu chính quyền của 2 bang quan trọng mà đảng này thường chiếm ưu thế. Các nhà lãnh đạo của đảng Quốc đại đổ lỗi cho các chính sách cải cách của Singh. Vì lực lượng chống đối sự thay đổi đã lớn mạnh về số lượng lẫn quyền lực nên chương trình của Singh chậm dần đến chỗ ì ạch. [65]

Năm 1996, dù giành được nhiều thành công to lớn về kinh tế, chính quyền của Rao lại có một kết cục chẳng vinh quang chói lọi. Đảng Quốc đại bị hất khỏi quyền lực trong cuộc tổng tuyển cử và một liên minh các đảng đối lập đã soán mất vị trí của đảng Quốc đại. Chương trình của Singh đã không đủ

sức thu hút các cử tri đang bận tâm với những cuộc xung đột sắc tộc và các vấn đề phi kinh tế khác. Công cuộc cải cách cũng không gây ấn tượng với đông đảo người dân nghèo ở nông thôn, những người chi phối cuộc bầu cử của Ấn Độ. Mặc dù vào thời điểm diễn ra tổng tuyển cử, tăng trưởng đã hồi phục trở lại nhưng tác động của nó vẫn chưa thấm được xuống những tầng lớp thấp hơn. Rao lui về với việc viết sách của mình và không bao giờ quay trở lại chính trường. Singh gia nhập vào lực lượng đối lập và tiếp tục thúc giục cải cách kinh tế.

Năm 2004, đảng Quốc đại quay lại nắm quyền với tư cách là đảng lãnh đạo trong một chính phủ liên minh. Singh trở thành thủ tướng. Có nhiều hi vọng mỗi lúc một lớn rằng người đã giải phóng nền kinh tế Ấn Độ sẽ đưa ra một loạt những chính sách cải cách mới nhưng Singh lại nhận thấy mình bị chặt hết vây cánh ở mỗi thời điểm bước ngoặt. Các đối tác trong liên minh của ông la ó biểu tình phản đối tất cả các nỗ lực tự do hóa thị trường. Vị Thủ tướng Manmohan Singh mệt mỏi và giận dữ đôi khi xem ra bị chìm vào tâm trạng chán nản, thứ đã lấn át ý chí chiến đấu vì cải cách của ông. Tuy vậy, di sản của Singh vẫn được bảo đảm. Hầu hết chính những chính trị gia đã từng tấn công ông bằng các cáo buộc cho rằng ông phản bội đất nước, gây ra gánh nặng cho người nghèo và vứt bỏ di sản của Nehru cuối cùng đều tiếp nhận tư tưởng của Singh. Bất chấp chính đảng nào nắm quyền lãnh đạo tại New Delhi, các chính sách cải cách vẫn tiếp tục diễn ra dù với một tốc độ chậm hơn. Không còn một cuộc thảo luận quan trọng nào tại Ấn Độ đề cập đến việc quay lại với chủ nghĩa xã hội hay chủ nghĩa biệt lập của Nehru. Thành tích đáng kể nhất của Rao, Singh và các đồng nghiệp của họ là chuyển toàn bộ các bài diễn văn về kinh tế tại Ấn Độ sang hướng ủng hộ cho các chính sách đã giúp tạo ra sự tăng trưởng nhanh chóng. Bất chấp tất cả những xung đột và thoái trào của mình, Singh đã cố gắng xây dựng một sự đồng thuận cần thiết để ban hành khung chính sách phát triển đúng đắn. Singh không

những đã đem lại Phép màu cho Ấn Độ mà còn đảm bảo chắc chắn rằng đất nước sẽ không đi trệch khỏi con đường đã tạo ra Phép màu đó. Như Shashi Tharoor đã viết, "Con quái vật Công ty Đông Ấn Anh cuối cùng đã chết." [66]

Có lẽ Singh sẽ không bao giờ gặt hái được những thành tích vinh quang như ông đã từng đạt được trong mùa hè nóng bức năm 1991 nữa nhưng viễn cảnh mà ông đã vẽ ra vào thời điểm đó sẽ tồn tại. Phát biểu trước Quốc hội Ấn Độ vào năm 1991, Singh nói: "Như Victor Hugo đã từng nói 'không có thế lực nào trên Trái đất này có thể chống lại một ý tưởng đã đến độ chín muồi'. Tôi cho rằng.... việc Ấn Độ nổi lên thành một cường quốc kinh tế chủ chốt trên thế giới tình cờ là một ý tưởng như vậy. Hãy để cả thế giới nghe thật to, thật rõ điều này. Ấn Độ giờ đã thức dậy hoàn toàn. Chúng tôi sẽ thắng thế. Chúng tôi sẽ vượt qua." [67]

---

[1] Các chi tiết về cuộc gặp của Singh được rút ra từ cuộc phỏng vấn Montek Singh Ahluwalia của tác giả và từ Chakravarti, Sudeep, "Canh bạc mạo hiểm", India Today, ngày 31/7/1991, trang 22-23.

[2] Cassen, Robert, và Vijay Joshi, **eds** . Ấn Độ: Tương lai của cải cách kinh tế. Oxford, Vương quốc Anh: NXB Đại học Oxford, 1995, trang 27.

[3] Trích dẫn câu nói Singh được rút từ một cuộc phỏng vấn đăng trên India Today, ngày 31/7/1991, trang 25.

[4] Nath, Kamal. Thế kỷ của Ấn Độ. New York: McGraw-Hill, 2008, trang 54.

[5] Tharoor, Shashi. Nehru: Óc sáng tạo của Ấn Độ. New York: NXB Arcade, 200, trang 239.

[6] *Một số độc giả có thể không đồng ý với quan điểm rằng Ấn Độ là nền dân chủ duy nhất trong câu chuyện của chúng tôi. Đúng là Nhật Bản cũng có những cuộc bầu cử tự do và công bằng kể từ khi có sự chiếm đóng của Mỹ nhưng trong suốt thời kỳ tăng trưởng cao, chính phủ nước này do một tay Đảng Dân chủ Tự do thống trị. Phe đối lập hầu như chẳng có một ảnh hưởng nào đến việc hoạch định chính sách. Malaysia cũng có những cuộc bầu cử mở nhưng ở đó cũng có đảng UMNO của Mahathir luôn luôn chi phối chính phủ và chính sách. Tại Ấn Độ, đảng Quốc đại Ấn Độ nắm giữ quyền lực trong 32 năm đầu sau khi đất nước giành được độc lập nhưng thú vị thay, giai đoạn cải cách đánh dấu sự khởi đầu của một thời đại có tốc độ tăng trưởng cao của Ấn Độ lại xảy ra trong một môi trường chính trị ẩn chứa sự rạn nứt hơn nhiều. Trong môi trường đó, Quốc hội lãnh đạo giống như một chính phủ thiểu số và thường bị mất hẳn quyền lực. Dựa trên cơ sở này mà tôi chứng minh cho tuyên bố của mình rằng Ấn Độ là nền dân chủ thực sự duy nhất triển khai sự hòa hợp chính sách đúng đắn để ghi tên mình vào danh sách những nước trải nghiệm Phép màu.*

[7] *Bhagwati, Jagdish. Ấn Độ buổi giao thời: Tự do nền kinh tế. New York: NXB Oxford, 1995, trang 21.*

[8] Lấy từ bản ghi chép cuộc phỏng vấn Singh của Charlie Rose về PBS, ngày 21/9/2004.

[9] Reddy, Sheela. “Hãy đoán đôi môi đang nói của ông ấy”, Outlook, ngày 13/9/2004.

[10] Das, Gurcharan. Ấn Độ được cởi trói. London: Profile Books, 2002, trang 225.

[11] Jha, Prem Shankar. Con đường nguy hiểm đi đến thị trường: Kinh tế

chính trị của công cuộc cải cách tại Nga, Ấn Độ và Trung Quốc. London: NXB Pluto, 2002, trang 166.

[12] Phỏng vấn B.K. Chaturvedi của tác giả.

[13] Housego, David và Alexander Nicoll. "Phỏng vấn ngày thứ hai: Kiến trúc sư tài chính của Ấn Độ", Thời báo tài chính, ngày 2/9/1991.

[14] Phỏng vấn Charlie Rose của tác giả ngày 27/2/2006.

[15] Phỏng vấn Charlie Rose của tác giả ngày 21/9/2004.

[16] Ahuja, Ajay, **ed** . Manmohan Singh: Một sardar chân giá trị. New Delhi: NXB Lầu Năm góc, 2004, trang 85.

[17] Ahuja, trang 79-80.

[18] Bhagwati, trang 17, 50 và 58-59.

[19] Phỏng vấn Singh của Rose, 2004.

[20] Ahuja, trang 90.

[21] Ahuja, trang 188-189.

[22] Các chi tiết về thời thơ ấu của Singh được lấy từ chị của Singh, Upinder Singh.

[23] Có thể tìm đọc Ấn Độ của chúng ta tại trang web http://vidyaonline.net/arvindgupta/OUR%20INDIA%20-%20Minoo%20Masani.pdf

[24] Phỏng vấn Singh của Charlie Rose, 2004.

[25] Singh, Manmohan. Các xu hướng xuất khẩu và viễn cảnh phát triển tự lực của Ấn Độ. Oxford, Vương quốc Anh: NXB Clarendon, 1964, p.v.

[26] Thakurta, Paranjoy Guha. “Ai là Manmohan Singh thực sự?”, Ngành kinh doanh của người theo đạo Hindu, ngày 1/6/2004.

[27] Housego và Nicoll, “Phỏng vấn thứ hai”.

[28] Weinraub, Bernard. “Ấn Độ hiện giờ đang ở trong tình thế mới”, Thời báo New York, ngày 8/7/1991.

[29] Ahuja, trang 82.

[30] Ahuja, trang 90.

[31] Thakurta, “Ai là Manmohan Singh thực sự?”.

[32] Walsh, James. “Ấn Độ: Chuyến thăm trở lại của thần chết”, Time, ngày 4/7/1991.

[33] Phỏng vấn Deepak Nayyar của tác giả.

[34] Agha, Zafar. “Quay trở lại trạng thái cảnh giác cũ”, India Today, ngày 15/7/1991.

[35] Bhaduri, Amit và Deepak Nayyar. Sự dẫn dắt đi tới sự tự do hóa của con người thông minh . New Delhi: Penguin, 1996, trang 27 và 29.

[36] Các chi tiết về chỉ thị của Nayyar được rút ra từ cuộc phỏng vấn Deepak Nayyar của tác giả.

[37] Phỏng vấn Deepak Nayyar của tác giả.

[38] Hãng tin Associated Press. “Thủ tướng mới cảnh báo sẽ đưa ra những quyết sách kinh tế cứng rắn”, ngày 22/7/1991.

[39] Ahuja, trang 84.

[40] Ahuja, trang 93.

[41] Trích câu nói của Singh từ một cuộc phỏng vấn đăng trên India Today, ngày 31/7/1991.

[42] Ahuja, trang 84.

[43] Ahuja, trang 83.

[44] Phỏng vấn P. Chidambaram của tác giả.

[45] Ahuja, trang 149.

[46] Phỏng vấn Deepak Nayyar của tác giả. Trích câu nói của Singh từ Ahuja, trang 152.

[47] Ahuja, trang 152-153.

[48] Phỏng vấn Montek Singh Ahluwalia và P. Chidambaram của tác giả. Các chi tiết khác lấy từ Das, trang 215-217; và Penna, Anil, “Ấn Độ công bố các cuộc cải cách thương mại ảnh hưởng sâu rộng”, AFP, ngày 4/7/1991.

[49] Das, trang 218.

[50] Phỏng vấn P. Chidambaram của tác giả.

[51] *Pandit là một danh hiệu được dùng ở Ấn Độ thể hiện sự nể trọng đối với một người có học thức.*

[52] “Tuyên bố về chính sách công nghiệp”, Bộ Công nghiệp, ngày 24/7/1991.

[53] Nath, trang 55.

[54] Diễn văn của Singh đọc trươc Quốc hội, ngày 24/7/1991.

[55] Phỏng vấn Deepak Nayyar của tác giả.

[56] Được trích từ Nath, trang 57.

[57] *India Today , ngày 31/7/1991, trang 22-23.*

[58] Chakravarty, “Canh bạc mạo hiểm”, trang 32.

[59] Das, trang 215.

[60] Các chi tiết về kế hoạch phân bón của Singh được lấy từ bài diễn văn về phân bổ ngân sách của ông đọc trước Quốc hội Ấn Độ ngày 24/7/1991.

[61] Agha, Zafar. “Áp lực chính trị”, India Today, ngày 31/8/1991.

[62] Montek Singh Ahluwalia viết một bản tóm tắt rõ ràng về các chính sách cải cách thời kỳ đầu của Ấn Độ trong Cassen, trang 13-27. Các chi tiết khác từ Jha, trang 180-181.

[63] Jha, trang 183 và 192-199.

[64] Ahuja, trang 127.

[65] Jha, trang 191-192.

[66] Tharoor, trang 245.

[67] Diễn văn của Manmohan Singh đọc trước Quốc hội Ấn Độ ngày 24/7/1991.

CHƯƠNG 10

LIỀU THUỐC CỦA BÁC SĨ CỨNG RẮN

Tôi không quan tâm đến việc người ta nghĩ gì.

Tôi muốn giúp đỡ phát triển đất nước này.

MAHATHIR MOHAMAD

Thần kinh của Mahaleel Ariff bị căng thẳng. Mahaleel mới lên làm phó chủ tịch công ty sản xuất ô tô Proton của Malaysia chỉ vài ngày vào tháng 4/1996 khi ông được quyền Thủ tướng Mahathir Mohamad triệu mời để bàn về tương lai của công ty. Vì là một người mới bước chân vào lĩnh vực sản xuất xe hơi (Mahaleel trước đây là một nhà quản trị dầu mỏ), ông tự ép mình vào một khóa học cấp tốc để nắm bắt những cái lắt léo, phức tạp của các chi nhánh kinh doanh của Proton. Đó là một vài ngày đầy căng thẳng, đặc biệt là khi ông phát hiện ra công ty sản xuất xe hơi này đang làm ăn kinh doanh không được khả quan. Mahaleel cảm thấy nghi ngờ về khả năng tồn tại của Proton.

Tin này không phải là điều mà Mahathir muốn nghe. Proton là đứa con còn nhỏ của Mahathir, một công ty mà ông đã nuôi dưỡng từ khi nó mới sinh ra với tư cách là biểu tượng của đất nước Malaysia công nghiệp hóa và hiện đại. Proton đã ăn nên làm ra, phần lớn nhờ vào sự hỗ trợ của chính phủ, chẳng hạn như thiết lập hàng rào thuế quan cao để kiềm giữ sự cạnh tranh của nước ngoài ở mức thấp nhất. Vị cựu bác sĩ ương ngạnh Mahathir, nhân vật chính trị lỗi lạc nhất trong lịch sử của Malaysia, kỳ vọng quốc gia nhỏ bé nằm ở Đông Nam Á của mình sẽ nổi trội. Tư tưởng chủ bại không bao giờ được ông chào đón.

Tuy nhiên, Mahaleel suy nghĩ rằng ông chẳng thể nào che đậy không cho Mahathir biết sự thật khó chịu. Vì vậy, ông trấn tĩnh tinh thần mình khi bước vào văn phòng của Mahathir và bắt đầu trình bày ngắn gọn, súc tích vấn đề với tất cả sự tự tin mà ông có thể thu được. Mahaleel nói với Mahathir rằng vấn đề của Proton là nó vẫn chưa thực sự là một nhà sản xuất xe hơi độc lập. Dù Proton đã liên tục sản xuất xe hơi với nhãn hiệu của chính mình từ năm 1985 nhưng nó vẫn dựa vào đối tác Nhật Bản Mitsubishi về nhiều linh kiện cũng như về kỹ thuật và thiết kế. Mahaleel cho rằng tình trạng này không thể tiếp tục kéo dài. Ông đưa ra nhận định của mình: "Anh có thể tiếp tục làm theo lối cũ như cách mà anh đang thực hiện nhưng rồi anh sẽ chết. Hoặc là anh có thể tạo ra những sản phẩm của riêng mình, công nghệ của riêng mình và sau đó anh sẽ có cơ hội. Nhưng điều đó sẽ rất khó."

Mahathir ngồi im lặng trong suốt toàn bộ thời gian 45 phút Mahaleel trình bày. Mahaleel đã chuẩn bị sẵn sàng đón nhận điều tồi tệ nhất xảy ra. Cuối cùng, Mahathir hỏi Mahaleel: "Anh đề nghị chọn phương án nào?". "Phương án thứ hai" - Mahaleel trả lời. Ông muốn Proton phát triển xe hơi của riêng mình. Mahathir sau đó đã ra lệnh cho Mahaleel xuất phát: sản xuất một chiếc xe hơi do Proton thiết kế hoàn toàn vào năm 2000.

Mahaleel giật mình sửng sốt. Ông tin rằng công ty chỉ sở hữu 20% công nghệ và bí quyết sản xuất cần thiết để tự mình thiết kế ra một chiếc xe hơi. Ông cho rằng thời hạn chót là ba năm rưỡi cũng không chắc đáp ứng được. Mahaleel hỏi lại: "Thưa ngài, liệu ngài có nhận ra rằng chúng ta còn không biết cách nào để bắt đầu?" Mahathir chẳng nói gì. Ông chỉ nở một nụ cười nhăn nhó với Mahaleel.

Giai đoạn 3 năm tiếp theo, như Mahaleel mô tả, là "một cơn ác mộng". Mahaleel và các kỹ sư của ông làm việc như điên để đạt được mục tiêu

Mahathir đề ra. Trong suốt quá trình làm việc đó, họ nhận được một sự hỗ trợ dưới hình thức chuyển giao công nghệ quan trọng mà Proton đã mua từ hãng sản xuất ô tô Lotus của Anh vào năm 1996. Mahathir đóng vai trò là một giám đốc điều hành ẩn. Ông không ngừng nghiên cứu các báo cáo tài chính, thăm nhà máy và đòi hỏi được nghe những báo cáo tóm tắt tình hình mới. Mahaleel trình bày đầy đủ chi tiết cho Mahathir về tất cả mọi thứ, từ những chi tiết thể hiện đẳng cấp lành nghề của chiếc Lexus cho đến khả năng phát triển xe hơi chạy bằng khí hydro. Cuối cùng, Mahathir cũng đã có thứ mà ông muốn. Năm 2000, Proton sản xuất chiếc xe hơi hoàn toàn do Malaysia thiết kế đầu tiên, chiếc xe mui kín Waja. [1]

Nếu ta cảm thấy cách thức mà Mahathir ép buộc Mahaleel làm việc có cái gì đó quen thuộc thì quả đúng là như vậy. Trong suốt 22 năm giữ cương vị thủ tướng Malaysia, Mahathir đã lãnh đạo quốc gia nhiệt đới này theo phong cách rất giống với cách Park Chung Hee đã điều hành Hàn Quốc. Là một người cực kỳ ủng hộ dân tộc chủ nghĩa, Mahathir cũng khăng khăng cương quyết giống như Park trong việc biến đất nước nông nghiệp của mình thành một cường quốc công nghiệp. Ông cũng thử nhiều chiến thuật tương tự. Câu chuyện về sự thành công của triều đại Mahathir tại Malaysia là một ví dụ hoàn hảo cho thấy “những kẻ đi sau” trong Sự thần kỳ đã cố gắng sao chép các chính sách của “những kẻ đi trước” như thế nào. Mahathir không giấu giếm việc mình cố gắng áp dụng những phương pháp của Nhật Bản và Hàn Quốc. Ngay cả sau khi Nhật rơi vào Thập niên mất mát thì ảnh hưởng của “mô hình châu Á” vẫn tồn tại ở khắp châu lục này. Thật sự, Mahathir đã dùng thuật ngữ “Tập đoàn Malaysia” để miêu tả hệ thống kinh tế của nước mình với nỗ lực tái tạo mối quan hệ thân thiết giống như giữa doanh nhân và chính phủ của Nhật Bản. Mục tiêu của ông là “mang chính phủ và khu vực tư nhân xích lại với nhau, xem Malaysia như là một tập đoàn mà trong đó tất cả mọi người đều phải làm việc để biến tập đoàn thành một điển hình thành công,”

Mahathir đã từng có lần giải thích. [2]

Tuy nhiên, không có bất kỳ quốc gia nào khác ở châu Á thu được những kết quả đáng ngờ nhờ áp dụng tích cực “mô hình châu Á” hơn Malaysia. Giống như Sahashi của MITI, Park Chung Hee của Hàn Quốc và Lý Quốc Đỉnh của Đài Loan, mục tiêu của Mahathir là chuyển nền kinh tế Malaysia từ chỗ dựa vào sản xuất hàng hóa chất lượng thấp và xuất khẩu tài nguyên thiên nhiên sang những ngành công nghệ cao hơn. Giống như Park Chung Hee, Mahathir muốn có những nhà máy sản xuất thép và xe hơi. Với hi vọng đưa Malaysia nhảy vọt lên thế giới công nghệ cao, Mahathir mơ tới việc phát triển Siêu vành đai đa truyền thông (Multimedia Super Corridor), một dải đất dài 50km gần thủ đô Kuala Lumpur có hạ tầng thông tin siêu hạng dự kiến dành cho các công ty công nghệ mới thành lập đặt cơ sở sản xuất, kinh doanh của mình tại đây, một đối thủ trong tương lai của Thung lũng Silicon tại một khu rừng già Đông Nam Á. Phần nhiều phiên bản “mô hình châu Á” của Mahathir đều lấy chính bản thân ông làm trọng tâm. Với một phong cách giống như Park Chung Hee, Mahathir thường đẻ ra hay tài trợ cho các dự án mà cá nhân ông đánh giá là đóng vai trò cốt yếu đối với nền kinh tế. Sau đó, ông giám sát việc triển khai các dự án này tỉ mỉ đến từng chi tiết. Tạp chí *Time* đã từng có lần tặng cho ông biệt hiệu “Nhà hoạch định tổng thể”. [3]

Tuy nhiên, khác với những thành tựu đạt được của Park, những công trình của Mahathir chưa bao giờ trở thành những đấu thủ có sức mạnh cạnh tranh toàn cầu như ông hằng mong đợi. Không có một POSCO nào ở Malaysia; Proton không thành công như Hyundai. Điều gì đã sai? Một phần của vấn đề trong các dự án của Mahathir, vai trò của nhà nước nặng nề hơn so với các ngành công nghiệp mục tiêu của MITI hay các doanh nghiệp do *chaebol* dẫn đầu của Park Chung Hee. Điều này làm mất đi một số nhân tố cấu thành của nguyên tắc quan trọng giúp cho “mô hình châu Á” hoạt động. Xét về mặt

này, những dự án của Mahathir giống như những nỗ lực lạc hướng của Habibie ở Indonesia. Nhưng Mahathir cũng đem lại một bài học hiếm có về phát triển. Yếu tố then chốt trong tất cả mọi câu chuyện về Phép màu là giới lãnh đạo của mỗi nước đều đặt vấn đề phát triển kinh tế thành ưu tiên hàng đầu của mình và theo đuổi điều đó với một đầu óc thực dụng và sự linh hoạt kỳ lạ, cho phép họ có thể thay đổi chính sách sao cho thích ứng với nhu cầu của từng thời điểm. Mahathir cũng cảm nhận giống như vậy nhưng sở dĩ ông theo đuổi mục tiêu tăng trưởng nhanh còn vì một động cơ khác mà theo ông cũng quan trọng không kém: nâng cao vị thế của cộng đồng người Mã Lai trong xã hội đa văn hóa của Malaysia. Mahathir là một phần của một trong những cuộc thử nghiệm cải biến xã hội lớn nhất lịch sử hiện đại. Cộng đồng người Mã Lai là nhóm dân tộc chiếm đa số tại Malaysia nhưng họ cũng là tầng lớp nghèo nhất. Trong khi đó, hầu hết lĩnh vực kinh doanh đều do cộng đồng người Hoa nhập cư thiểu số kiểm soát. Mahathir và nhiều nhà lãnh đạo Malaysia tiền nhiệm đã triển khai đủ mọi kiểu đan xen chặt chẽ vào nhau nhằm cố gắng "uốn nắn lại" tình hình bằng cách mở rộng vai trò của người Mã Lai trong nền kinh tế. Tăng trưởng là một phần then chốt của nỗ lực này. Tuy nhiên, những lợi ích gặt hái được từ tăng trưởng lại bị bẻ dồn, ưu ái cho một nhóm xã hội hơn những nhóm khác. Mahathir không chỉ là một người theo chủ nghĩa dân tộc giống như nhiều nhà lãnh đạo khác của Phép màu mà ông còn là một nhà hoạt động chính trị người Mã Lai. Đôi khi, trong lúc theo đuổi những vấn đề thiên vị cho cộng đồng người Mã Lai, ông đã đưa ra những quyết định làm hại đến công cuộc hiện đại hóa nền kinh tế Malaysia.

Bất chấp những thất bại của Mahathir, Malaysia vẫn trải nghiệm Phép màu và không thể bác bỏ được một điều Mahathir là cha đẻ của Sự thần kỳ đó. Sự công nhận đó không nên dành cho những dự án con cưng được công luận chú ý, nhắc đến nhiều; cho nỗ lực bắt chước "mô hình châu Á" một cách mù quáng hay cho những chương trình thiên vị cộng đồng người Mã Lai của

ông. Malaysia tăng trưởng nhanh chóng là nhờ vào những nỗ lực ít được biết đến hơn của ông trong việc xúc tiến doanh nghiệp tư nhân và đầu tư nước ngoài. Dù Mahathir hết lòng tận tụy cho sự nghiệp nâng cao vị thế của cộng đồng người Mã Lai nhưng những quyết định để lại dấu ấn đậm nét nhất của ông lại là những quyết định dỡ bỏ quy tắc và thay đổi chính sách vốn được thiết lập trước đó nhằm mục đích nâng đỡ sự thịnh vượng của cộng đồng này. Malaysia đã cung cấp thêm một bằng chứng cho thấy các lực lượng của toàn cầu hóa đã lấn át sức mạnh của chính phủ như thế nào trong việc tạo ra những Sự thần kỳ của kinh tế.

Thái độ sẵn sàng tham gia vào một hệ thống thương mại tự do do phương Tây thống trị của Mahathir thậm chí còn khác thường hơn vì ông vẫn thường xuyên có những tuyên bố chỉ trích hệ thống đó. Với bản tính sôi nổi và hóm hỉnh, Mahathir trước giờ được gọi là "người phát ngôn của châu Á". Ông tỏ ra không hề sợ hãi trong việc bảo vệ những gì mà ông cho là đúng đối với thế giới đang phát triển. Theo quan điểm của Mahathir, nền kinh tế thế giới đã được tổ chức một cách có chủ ý để vận hành theo kiểu làm phương hại đến các quốc gia đang nổi. Ông từng có lần khẳng định sự toàn cầu hóa "đã được các nước phương Tây giới thiệu, thiết kế nhằm mục đích tạo điều kiện thuận lợi cho họ kiểm soát nền kinh tế thế giới". Trong một bài diễn văn phát biểu năm 2003, Mahathir miêu tả người châu Âu giống như những kẻ hiếu chiến bẩm sinh gây ra tội ác diệt chủng và "sẵn sàng bịa đặt ra những cái cớ sai trái để phát động chiến tranh giết chóc trẻ em, người già, người bệnh và quả thật là bất kỳ ai". Ông nhấn mạnh Malaysia không thể cảm thấy an toàn trước những con quỷ xấu xa tàn ác không đáng tin cậy này. "Thế giới mà chúng ta phải đối mặt trong nhiều thập niên và thế kỷ mới sẽ chứng kiến nhiều âm mưu của người châu Âu biến chúng ta thành thuộc địa một cách gián tiếp hoặc trực tiếp," Mahathir nói tiếp. "Nếu đất nước chúng ta không bị tấn công thì tư tưởng của chúng ta, văn hóa của chúng ta, tôn giáo của chúng ta và

nhiều thứ khác nữa sẽ trở thành mục tiêu.” [4] Những bình luận tai tiếng nhất của Mahathir đều chủ ý chống lại người Do Thái, dân tộc mà ông miêu tả giống như “những con quỉ” hay “những môn đồ của tên Tiến sĩ Goebbels [5] đã chết”. Trong một bài diễn văn phát biểu tại một hội nghị Hồi giáo năm 2003, Mahathir đã nguyền rủa “người Do Thái lãnh đạo thế giới này thông qua vai trò làm thay của người khác. Chúng xui khiến người khác chiến đấu và chết vì chúng…” [6]

Dù đôi lúc Mahathir có thể phát biểu như thể ông là người cực đoan nhất trong số những lãnh đạo Hồi giáo nhưng thực ra ông không phải như vậy. Đây chính là chỗ mà câu chuyện của Mahathir có một ý nghĩa vượt xa phạm vi châu Á và kinh tế học. Đất nước Malaysia mà Mahathir đã tạo ra là một quốc gia hiếm có trong thế giới Hồi giáo, một quốc gia chủ yếu theo đạo Hồi có nền kinh tế đầy sức sống và nhãn quan mang tính quốc tế. Mahathir có thể lên án kịch liệt phương Tây và chỉ trích chính sách đối ngoại của Mỹ nhưng ông cũng sẵn sàng đón nhận những tư tưởng kinh tế phương Tây. Mahathir chào đón các công ty đa quốc gia của Mỹ đến Malaysia theo một cách giống như Lý Quang Diệu của Singapore và gắn tương lai phát triển thịnh vượng của đất nước với những xu hướng thương mại tự do và chuyển sang sản xuất hàng hóa ở nước ngoài rồi nhập hàng đó về phục vụ thị trường trong nước, được doanh nhân và giới chức chính quyền Mỹ bảo vệ, tán thành. Mahathir có khả năng tách bạch quan điểm về chính trị quốc tế của mình khỏi nhu cầu phát triển của đất nước. Kết quả là đã hình thành nên một thứ có thể coi là nền kinh tế hiện đại nhất thế giới Hồi giáo. Dĩ nhiên, Malaysia của Mahathir không hoàn hảo. Quan hệ giữa các cộng đồng người Mã Lai theo đạo Hồi, người Hoa, người Ấn Độ vẫn còn căng thẳng. Tuy nhiên, so với đại đa số các nước Hồi giáo khác, Malaysia là ngọn đuốc dẫn đường về sự ổn định, về mức độ hiện đại hóa và về tinh thần chủ nghĩa quốc tế. Thật là thú vị khi ngẫm nghĩ thế giới ngày nay, với nhiều cuộc xung đột tôn giáo và phong trào khủng

bố Hồi giáo, sẽ như thế nào nếu có thêm nhiều nhà lãnh đạo Hồi giáo nữa đi theo sự dẫn dắt của Mahathir, nếu phương Tây tìm ra một cách dung hòa được với họ giống như đã làm với Mahathir.

Điều này không có nghĩa là Mahathir được yêu mến, ngưỡng mộ cuồng nhiệt tại Malaysia. Ông là nhân vật gây chia rẽ ở trong nước nhiều như ở quốc tế. Đối với những người ủng hộ Mahathir, ông là "Bác sĩ M" yêu quí, là kiến trúc sư của đất nước Malaysia hiện đại, người đã có một sự lãnh đạo mạnh mẽ cần thiết để dẫn dắt một quốc gia bướng bỉnh tới bến bờ thịnh vượng. Đối với lực lượng chống đối Mahathir, ông là một kẻ chuyên quyền tự cao tự đại có một chính phủ đồi bại hư hỏng vì nạn tham nhũng và thân quen con ông cháu cha. Mahathir nói về sự nghiệp lâu năm của mình: "Có thể người ta sẽ nhớ đến tôi mà cũng có thể là họ không. Tôi không quan tâm đến việc người ta nghĩ gì. Nhưng, tôi quan tâm đến chuyện có khả năng được làm những gì mà tôi đã dự định sẽ làm. Tôi muốn giúp đỡ phát triển đất nước này." [7]

***

TRONG SUốT THờI THƠ ấU của Mahathir, gia đình ông "sống ở một nơi mà ngày nay mà người ta thường gọi là khu ổ chuột" như ông đã từng có lần viết. Mahathir sinh ngày 20/12/1925, tại thành phố Alor Setar, ngày nay nằm ở bang Kedah thuộc miền bắc Malaysia. Họ sống ở khu vực phía nam tồi tàn của thành phố trong một căn nhà gỗ có các phòng được chia ra bằng những bức ngăn có thể gấp lại được. Mahathir ngủ chen chúc với 8 anh chị em của mình trong những cái màn giữa cái nóng oi bức của vùng nhiệt đới. Cha Mahathir, ông Mohamad Iskandar, là một giáo viên và sau này là một kiểm toán viên nhà nước, người mà, theo như Mahathir viết, "đã giáo dục trong gia đình một cách rất chính thống, rất kỉ luật". Là một người có đầu óc

trọng giáo dục, học hành, ông đã dạy cho Mahathir học toán và nhiều môn học khác ở nhà và gửi con trai vào trường của Anh duy nhất trong thành phố. Đạo Hồi cũng là một phần quan trọng trong những năm đầu đời của Mahathir. Dù gia đình ông "không sùng đạo một cách cuồng nhiệt" nhưng họ "thực sự trung thành mãnh liệt với đức tin Hồi giáo". Mẹ của Mahathir, người đã được dạy dỗ phải mộ đạo, dạy cho ông kinh Koran. [8]

Ngay từ khi mới chỉ là một cậu bé, Mahathir đã nhận ra có một điều gì đó sai lầm khủng khiếp ở đất nước mình. Mã Lai, tên của Malaysia khi đó, là một phần của Đế chế Anh. Người Anh ở Alor Setar sống trong một cộng đồng tách biệt, có một sân gôn và nhiều câu lạc bộ tư, hiếm khi thân thiện với người dân địa phương. [9] Mahathir thậm chí còn cảm thấy khó chịu hơn trước sự bất bình đẳng giữa các cộng đồng dân tộc Mã Lai. Tại Alor Setar, cậu thanh niên Mahathir chú ý thấy người Hoa nhập cư thống trị hoạt động buôn bán ở địa phương và giàu có hơn rất nhiều so với cộng đồng người Mã Lai bản địa, những người có xu hướng làm nông dân trồng lúa giản dị. Mahathir hồi tưởng: "Tôi nhận thấy rằng người Mã Lai bị tụt hậu rất xa so với người Hoa. Tôi cảm thấy điều này là không đúng. Cùng là dân trong một nước, chúng tôi lẽ ra phải có ít nhất là một mức độ phát triển ngang nhau. Tôi cảm thấy hết sức nhục nhã là ngay tại đất nước của chính tôi, tôi cũng không được coi trọng. Tôi cảm thấy cần phải làm một điều gì đó. Vì vậy, tôi trở thành một người theo chủ nghĩa dân tộc." [10]

Dù vậy, theo như Mahathir cho biết, vào lúc đó, ông và hầu hết người Mã Lai bản địa khác đều ít dám tin tưởng rằng họ có thể thay đổi được số phận của mình. "Toàn bộ thế giới quan của chúng tôi đều là chúng tôi không có khả năng tồn tại độc lập," Mahathir viết. "Chúng tôi nghĩ rằng chỉ có người châu Âu mới có thể điều hành được đất nước và chúng tôi cảm thấy rằng mình cần phải chấp nhận sự ưu thắng của họ." Tuy nhiên, cũng giống rất

nhiều với Lý Quang Diệu ở Singapore, Mahathir đã thay đổi suy nghĩ của mình trong thời gian diễn ra Chiến tranh Thế giới thứ II, khi Nhật Bản xâm chiếm Mã Lai và hất cẳng Anh ra khỏi vùng lãnh thổ này. Mahathir nhớ lại: "Quân Anh cho nổ nhiều cây cầu khi họ rút lui còn quân Nhật thì bắn và đâm lưỡi lê vào những binh lính Anh bị rớt lại phía sau." Chiến thắng của Nhật "làm chúng tôi tin rằng người châu Âu cũng chẳng có gì là đặc điểm ưu trội vốn có. Họ cũng có thể bị đánh bại, họ cũng có thể bị buộc phải đầu hàng một cách hèn hạ trước một dân tộc châu Á… Và thế là trong chúng tôi thức tỉnh một niềm tin mới rằng nếu chúng tôi muốn, chúng tôi cũng có thể giống như người Nhật. Chúng tôi thực sự có khả năng lãnh đạo đất nước của chính mình và cạnh tranh với người châu Âu ở vị thế ngang hàng".

Dù những kẻ xâm lược Nhật Bản đối xử tàn bạo với những cộng đồng dân tộc mà họ chinh phục nhưng những năm Mã Lai dưới ách thống trị của Nhật Bản lại trôi qua khá thanh bình với Mahathir. Khi trường học Anh quốc của ông đóng cửa, ông đi bán chuối ở một quầy trong một khu chợ địa phương cho đến khi người cha có đầu óc trọng học hành của Mahathir buộc ông phải đi học ở một trường Nhật Bản mới. Nhưng, giống như nhiều người Mã Lai khác, Mahathir vẫn còn cảm thấy vui sướng khi nhìn thấy người Anh quay trở lại Mã Lai sau khi Nhật Bản bại trận. Ông hi vọng sự xuất hiện trở lại của người Anh là dấu hiệu chứng tỏ thời kỳ thịnh vượng hơn, dễ chịu hơn cũng quay trở lại. [11] Nhưng mọi sự không như vậy. Người Anh đề nghị một kế hoạch thống nhất các vương quốc Hồi giáo khác nhau trên Bán đảo Mã Lai và đảo Borneo thành "Liên bang Mã Lai" như khúc dạo đầu cho việc tự trị. Kế hoạch này gây ra một sự phản ứng ồn ào. Các nhà lãnh đạo chính trị Mã Lai phản đối ý định của Anh trao quyền công dân đầy đủ cho cộng đồng thiểu số người Ấn Độ và người Hoa của khu vực. Họ xem kế hoạch thành lập liên bang là một thủ đoạn để người Anh thắt chặt sự kiểm soát đối với Mã Lai. [12]

Mahathir nằm trong số những người tức giận. Quay lại học ở ngôi trường Anh quốc đã tái mở cửa của mình, ông cùng với các bạn học tham gia kích động chống đối kế hoạch thành lập liên bang. Một người bạn học có tài đã khắc chữ lên những củ khoai tây rồi cả nhóm bôi mực lên đó, in ra thành nhiều áp phích. Họ đạp xe đạp khắp các ngôi làng để kêu gọi hình thành những nhóm phản đối ở nhiều trường khác [13], cảnh báo người dân về những nguy hiểm trong kế hoạch hợp nhất của Anh. [14] Mahathir, một người chưa bao giờ chịu thua kém ai, đã viết rằng "tôi luôn luôn giữ vai trò dẫn đầu và các bạn cùng lớp của tôi cố nhiên chấp nhận vai trò lãnh đạo tự tôn đó của tôi". [15] Năm 1946, ông tham gia vào Tổ chức Dân tộc Mã Lai Thống nhất (UMNO), tổ chức mà sau này trở thành chính đảng chủ chốt của đất nước. UMNO đi đầu trong phong trào chống lại Liên bang Mã Lai. Sự giận dữ phản đối kế hoạch của người Anh gay gắt đến nỗi kế hoạch này bị đập vụn, biến thành một hình thức nghiêng về liên bang hợp nhất lỏng lẻo hơn. [16]

Dù UMNO thành công nhưng Mahathir vẫn quyết định tạm ngưng sự nghiệp chính trị của mình. Năm 1947, ông chấp nhận một học bổng theo học ngành y tại một trường đại học ở Singapore. [17] Ông tin rằng học cao hơn sẽ giúp ích cho sự nghiệp tương lai sau này của mình. "Nếu tôi không có văn bằng học vị nào đó, tôi sẽ không thể trở thành một nhà lãnh đạo đáng tin được," ông giải thích. [18] Sau khi tốt nghiệp vào năm 1953, ông quay trở lại Mã Lai và trở thành một bác sĩ công chức. [19]

Cùng lúc đó, cuộc tìm kiếm độc lập của Mã Lai đang diễn ra với tốc độ ngày một nhanh. Chính phủ liên minh gồm nhiều chính đảng khác nhau do UMNO lãnh đạo đã đàm phán ký kết một thỏa thuận với người Anh và dẫn đến kết quả Mã Lai giành được độc lập vào ngày 31/8/1957. [20] Không được phép tham gia hoạt động chính trị vì là một công chức, Mahathir không đóng một vai trò đáng kể nào trong những sự kiện này. Nhưng không lâu sau ngày

độc lập, Mahathir từ bỏ công việc nhà nước, mở một phòng mạch tư tại Alor Setar, lấy tên là Phòng khám MAHA, và bắt đầu xây dựng một nền tảng chính trị. Trong thời gian ông thực hiện những ca phẫu thuật nhỏ và khám bệnh tận nhà theo yêu cầu, [21] ông trở nên rất quen thuộc với nông dân Mã Lai địa phương. Họ hóa ra lại là những người bỏ phiếu cho ông vào năm 1964 khi ông giành được một ghế trong quốc hội. [22]

Mahathir tạo dựng tên tuổi cho chính mình bằng cách đấu tranh cho những vấn đề công lý của người Mã Lai nhưng con đường ông đi tới vị trí cao nhất trong chính giới Malaysia, trớ trêu thay, lại lên rất nhanh từ kết quả nhiều sự kiện tai họa mà ban đầu ngỡ như sẽ chấm dứt sự nghiệp của ông. Trong cuộc tổng tuyển cử năm 1969, Mahathir mất chiếc ghế của mình trong quốc hội một phần bởi vì các cử tri người Hoa phản đối ông với lý do ông quá thẳng thừng bảo vệ cho người Mã Lai. Thất bại của Mahathir chỉ là một phần của tình cảnh tỉ lệ ủng hộ dành cho UMNO và Thủ tướng Malaysia kiêm lãnh đạo UMNO Tunku Abdul Rahman sụt giảm mạnh hơn. [23] Cộng đồng người Mã Lai, những người kỳ vọng sẽ nhanh chóng đạt được sự giàu có và quyền lực sau ngày độc lập, tức giận trước tốc độ phát triển chậm chạp của Malaysia. Sự oán giận của họ đối với cộng đồng người Hoa giàu có ngày càng tăng. Tình trạng căng thẳng sắc tộc bị kìm nén đã bùng nổ vào tháng 5/1969 tại Kuala Lumpur. Hai phe bạo loạn người Mã Lai và người Hoa có vũ trang đã xung đột với nhau suốt 2 ngày, đốt phá, cướp bóc và đánh nhau. Binh lính được triển khai để trấn áp các cuộc bạo loạn. Chính phủ tuyên bố tình trạng khẩn cấp. Báo cáo chính thức cho biết có 177 người thiệt mạng dù nhiều báo cáo khác ước tính con số người chết cao hơn. [24]

Các cuộc bạo loạn sắc tộc là giọt nước tràn ly đối với khả năng chịu đựng Mahathir. Ông lãnh đạo một cuộc nổi dậy chống lại Tunku, cáo buộc vị thủ tướng đã thỏa mãn lợi ích của cộng đồng thiểu số người Hoa bằng thiệt thòi

mất mát của cộng đồng người Mã Lai của ông. Ông viết một lá thư với lời lẽ đanh thép gửi đến Tunku, yêu cầu thủ tướng phải từ chức. Bước đi đầu tiên của Mahathir mang lại một kết quả ngược lại với mong đợi. Tunku trục xuất Mahathir ra khỏi UMNO. “Tôi bị trục xuất khỏi chính trường ngay trong đất nước của tôi,” Mahathir viết. [25] Ông vẫn không thấy hối hận và phát biểu quan điểm của mình trong một cuốn sách có nhiều ảnh hưởng, cuốn *Thế tiến thoái lưỡng nan của người Mã Lai.* Được xuất bản tại Singapore năm 1970, cuốn sách này đã gây nhiều tranh cãi đến nỗi nó bị cấm phát hành tại Malaysia cho đến khi Mahathir trở thành thủ tướng 11 năm sau đó. Chuyên luận lẻ loi này đề cập chi tiết câu chuyện đau buồn về việc thực dân Anh và những người nhập cư Trung Quốc hung hăng đã gạt người Mã Lai bản địa hiền lành, bất hạnh ra khỏi lề xã hội như thế nào ngay trên chính đất nước của mình. Mahathir lập luận, người Mã Lai, xét về mặt di truyền học, đã chịu thiệt thòi trong cạnh tranh kinh tế với các nhóm người khác vì hôn nhân quá cận huyết và nhiều tập tục hôn nhân lạc hậu khác làm duy trì mãi mãi những đặc tính di truyền xấu. Ông kêu gọi làm “một cuộc cách mạng” hồi phục người Mã Lai và trao cho họ nhiều quyền kinh tế tương xứng với vị thế đa số của họ. Trong số những “đơn thuốc” mà ông kê, có việc triển khai những dự án phát triển của nhà nước nhằm tạo công ăn việc làm cho người Mã Lai và dạy cho họ những kĩ năng mới, xây dựng “những thành phố vệ tinh” để thành thị hóa họ và ban hành những quy định bảo vệ các chủ cửa hàng người Mã Lai khỏi sự tấn công của những kẻ tranh giành quyền lợi người Hoa. Mahathir thậm chí còn khởi xướng một lệnh cấm “mặc cả” trong các cửa hàng để những thương nhân Mã Lai non kinh nghiệm có thể cạnh tranh tốt hơn với những đối thủ người Hoa thạo buôn bán hơn. Ông cũng khăng khăng khẳng định cộng đồng người Mã Lai phải tham gia vào công cuộc hồi sinh của chính mình bằng cách sửa đổi nền văn hóa. “Cần phải có… một sự cố gắng có ý thức triệt tiêu những lề lối cũ và thay vào đó những tư tưởng và giá

trị mới," Mahathir viết. "Toàn bộ quá trình này cần phải được hoạch định và thực thi một cách nhanh chóng và cẩn thận tỉ mỉ nhằm tạo ra một sự thay đổi triệt để và đầy đủ trong cộng đồng người Mã Lai." [26]

Đầu những năm 1970, vận mệnh chính trị của Mahathir lại sống dậy. Vị Tunku mãi mãi không lấy lại được sức mạnh sau những cuộc bạo loạn năm 1969 và cuộc nổi dậy của Mahathir. Tunku buộc phải từ chức vào năm 1970. Trong khi đó, vị thế của Mahathir lại được củng cố bằng cuốn *Thế tiến thoái lưỡng nan của người Mã Lai* và cuộc nổi dậy chống lại Tunku. Ông trở thành biểu tượng sống của chủ nghĩa dân tộc Mã Lai. UMNO mời Mahathir quay trở lại vào năm 1972. Từ đây, sự đi lên vị trí quyền lực cao nhất của Mahathir nhanh như diều gặp gió. Ông giành lại chiếc ghế trong quốc hội vào năm 1974 và được bổ nhiệm giữ chức bộ trưởng Giáo dục. Ba năm sau, ông trở thành bộ trưởng Thương mại và Công nghiệp. Năm 1981, ông là lựa chọn hàng đầu cho chức vụ thủ tướng mới.

***

KHI MAHATHIR ĐảM NHậN chức vụ cao nhất của đất nước, ông được thừa hưởng một nền tảng kinh tế thâm căn cố đế đến nỗi nó giống như một hệ tư tưởng thiêng liêng hơn. Được gọi là Chính sách kinh tế mới (NEP), mục tiêu của nó là điều chỉnh sự mất cân bằng rõ ràng trong thu nhập giữa người Mã Lai nghèo và người Hoa giàu có. Mang đặc tính đúng thực là của một chương trình hành động kiên quyết có quy mô rộng lớn trên toàn quốc, NEP được soạn thảo vào thời điểm diễn ra các cuộc bạo loạn sắc tộc năm 1969, khi chính phủ đang bị lung lay nhận ra rằng phần nhiều sự giận dữ của người Mã Lai bắt nguồn từ cái nghèo cái đói. Vào năm 1970, người Mã Lai và nhiều tộc người bản địa khác (tiếng Mã Lai gọi là *bumiputera*) có thu nhập tính theo hộ gia đình hằng tháng chưa đầy một nửa so với cộng đồng người

Hoa và chỉ kiểm soát 2,4% tổng tài sản trong các doanh nghiệp. [27] Phần còn lại do cộng đồng người Hoa và người Ấn Độ hoặc các công ty nước ngoài sở hữu.

Theo NEP, văn kiện được chính thức ban hành năm 1971, chính phủ áp dụng một loạt các chính sách khác nhau được xây dựng nhằm mục đích nâng cao vị thế của người Mã Lai trong nền kinh tế, trong đó có chính sách ưu tiên phân bổ công ăn việc làm, hợp đồng và quy định nhà nước để đảm bảo các nhà đầu tư người Mã Lai có 30% cổ phần trong bất kỳ một doanh nghiệp nào mới thành lập hoặc cổ phiếu mới niêm yếu lần đầu. Chính sách này dẫn tới sự can thiệp sâu của nhà nước vào nền kinh tế. Khi người Mã Lai không có tiền để mua 30% cổ phần đã dành sẵn cho họ trong một công ty, nhà nước sẽ thành lập nhiều quỹ ủy thác để mua số cổ phần đó cho họ. Chính quyền trung ương và các bang cũng thành lập những tập đoàn phát triển chịu trách nhiệm mở nhiều công ty công nghiệp và lấp đầy danh sách công nhân bằng lao động người Mã Lai. Tuy nhiên, NEP không thoái hóa thành sự quốc hữu hóa hay sung công tài sản của những cộng đồng thiểu số tại Malaysia. Thay vào đó, NEP đặt tăng trưởng kinh tế lên tầm quan trọng đặc biệt nhằm đảm bảo rằng tất cả mọi cộng đồng đều được hưởng một đời sống cải thiện trong khi chính phủ tái sắp xếp các mối quan hệ kinh tế giữa các cộng đồng dân tộc của đất nước. Mahathir giải thích: "Đó là một quá trình cùng nâng lên chứ không phải hạ xuống cho bằng nhau." [28]

Mahathir không trực tiếp tham gia vào việc xây dựng nên NEP. Nó đã được UMNO phát triển trong thời gian Mahathir bị trục xuất khỏi chính trường dù nó cũng chịu ảnh hưởng tư tưởng của Mahathir trong cuốn *Thế tiến thoái lưỡng nan của người Mã Lai*. Khi quay trở lại chính phủ, Mahathir ủng hộ những mục tiêu của NEP. Ông đã cho rằng chính NEP đã biến Malaysia thành "một trong số rất ít quốc gia đa sắc tộc có khả năng xây dựng một đất

nước phồn vinh”. [29] Tuy nhiên, ông cũng rất dè dặt với những chính sách đề cập trong NEP. Ông lo ngại NEP sẽ làm cho cộng đồng người Mã Lai trở nên ỷ lại vào những chương trình của chính phủ. Mahathir than phiền nhiều người Mã Lai “xem NEP như là một cỗ máy đem lại cơ hội không bao giờ ngừng, là nơi mà hễ người ta muốn thứ gì thì họ chỉ việc đến đó lấy” hoặc xem nó “như là một phương tiện làm giàu nhanh chóng”. [30] Mahathir xác định NEP không đủ để đảm bảo thành công kinh tế cho người Mã Lai. Ông cho rằng “sự yếu kém của *bumiputera* trong lĩnh vực kinh tế có thể khắc phục được không phải bằng sự hỗ trợ của chính phủ mà bằng việc nâng cao khả năng cạnh tranh của chính họ”. [31] Người Mã Lai “có một thái độ yếu đuối, thậm chí là ngây thơ, đối với tiền bạc và kinh doanh. Cần thiết phải có một cuộc cải cách văn hóa, trong đó hình thành những kỹ năng mới, những phương pháp mới và những giá trị mới” – Mahathir viết. [32] Mục tiêu của ông là tạo ra một *Malayu Baru,* tức một lớp người Tân Mã Lai “thạo đời, tuân thủ kỉ luật, đáng tin cậy và làm việc hiệu quả”, “sẵn sàng đối mặt với tất cả mọi thách thức”, “có khả năng cạnh tranh mà không cần có sự hỗ trợ”. [33]

Mahathir xác định, những công cụ để xây dựng nên lớp người Tân Mã Lai không thể tìm thấy ở đâu bên trong đất nước Malaysia. Ông phải tìm kiếm những mô hình ở nơi khác để đi theo và ông đã phát hiện ra nhiều câu trả lời mà ông cần trong những nền kinh tế khác của châu Á, những nền kinh tế đã trải nghiệm Sự thần kỳ, chẳng hạn như Hàn Quốc, Đài Loan và đặc biệt là Nhật Bản. Một phương Đông đang lên, bùng nổ tiếng vang kinh tế dường như là một tấm gương để học theo tốt hơn là phương Tây, nơi vẫn còn đang hồi phục từ cuộc khủng hoảng dầu mỏ và trì trệ kinh tế vào thập niên 70 khi Mahathir trở thành thủ tướng. “Các nước phương Tây có vẻ như đã thua trong cuộc đua của mình” – ông viết. “Dĩ nhiên chúng tôi đi đến kết luận rằng nếu chúng tôi sắp sửa tranh đua với thành công của các nước bên ngoài thì những mô hình mẫu giá trị nhất đã không còn ở châu Âu hay ở Mỹ mà ở

ngay sân sau của chúng tôi". Sự ngưỡng mộ, yêu thích của Mahathir dành cho người Nhật Bản vốn ban đầu được nuôi dưỡng trong thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ II càng tăng lên mãnh liệt khi nền kinh tế Nhật Bản trở thành một cường quốc thế giới. Ông ngạc nhiên trước sự tận tụy hết lòng của người Nhật cho chất lượng, sự quyết tâm tự lực và hơn hết thảy là tinh thần làm việc siêng năng, cần cù của họ. Không lâu sau khi nhậm chức, Mahathir giới thiệu "Chính sách nhìn về phương Đông" của mình. Ý đồ của Mahathir là học theo những khía cạnh của nền kinh tế Nhật Bản mà ông cho là sẽ phát huy hiệu quả tại nước mình. Trước hết, đó là chiến dịch tuyên truyền được xây dựng nhằm mục đích khắc sâu cho người Malaysia thói quen làm việc không ngơi nghỉ và tinh thần xả thân mà Mahathir cho là nền tảng đảm bảo cho Phép màu xảy ra tại Nhật Bản và Hàn Quốc. "Chúng tôi muốn người Malaysia làm việc chăm chỉ giống như người Nhật," ông viết. Công nhân Malaysia sẽ "đưa nền kinh tế đi lên con đường tăng trưởng và phát triển đều đặn". Mahathir hô hào các công ty Malaysia xây dựng những mối quan hệ gắn bó khăng khít chặt chẽ giữa giới quản lý và công nhân, áp dụng lối đưa ra quyết định dựa vào sự đồng thuận tập thể và nhiều tập quán quản lý khác phổ biến trong các công ty Nhật. [34]

Mahathir cũng sao chép Nhật Bản và Hàn Quốc theo nhiều cách cụ thể hơn, đặc biệt là "mô hình châu Á" với đặc trưng nhà nước giữ vai trò lãnh đạo trong các nỗ lực phát triển công nghiệp của hai nước này. Giống như Sahashi của MITI, Mahathir tin rằng Malaysia không thể có cách nào bắt kịp phương Tây nếu không có sự can thiệp của nhà nước. Ông lập luận, cần thiết phải có sự hỗ trợ và định hướng của nhà nước để chuyển đổi cấu trúc nền kinh tế Malaysia sang những ngành công nghiệp nặng có giá trị cao như sản xuất ô tô. Các quốc gia công nghiệp "đều có lợi thế cạnh tranh"- Mahathir nói. "Họ có vốn, có nhiều nội lực hơn, có thị trường, công nghệ, tất cả mọi thứ. Còn chúng ta có gì? Không gì cả." [35]

Mahathir giới thiệu một "mô hình châu Á" tập trung vào rất lớn vào quyền lực cá nhân của chính ông. Giống như Park Chung Hee, ông hầu như đơn thương độc mã vạch ra một chương trình phát triển công nghiệp nặng. Công cụ chính của ông là Tập đoàn Công nghiệp nặng Malaysia (Heavy Industries Corporation of Malaysia), gọi tắt là HICOM, một doanh nghiệp đầu tư quốc doanh mà ông đã thành lập khi còn là bộ trưởng Thương mại. Để tiếp tục kiểm soát các hoạt động của HICOM, ông đã chuyển quyền giám sát tập đoàn này sang Văn phòng Thủ tướng khi ông ngồi vào chiếc ghế quyền lực cao nhất của đất nước. Nhiều dự án của HICOM là dự án liên doanh với các công ty Nhật Bản, trong đó có Perwaja, một công ty thép liên doanh với tập đoàn thép Nippon Steel của Nhật, và công ty sản xuất ô tô Proton. [36]

Ý tưởng làm ra một chiếc xe hơi nội địa đầu tiên của Malaysia đến với Mahathir trong những chuyến thăm Nhật Bản vào thập niên 60. Ông kinh ngạc trước những chiếc xe của Toyota và Nissan chạy trên đường phố Tokyo. Đầu óc giàu trí tưởng tượng của ông đã hình dung ra tất cả những lợi ích "phụ" mà một ngành công nghiệp như vậy có thể sinh sôi nảy nở tại Malaysia: chuyên môn kỹ thuật, đào tạo quản lý, bí quyết marketing. Mahathir khẳng định việc học hỏi cách thức làm ra một chiếc xe hơi như thế nào "sẽ giúp chúng ta có khả năng nhảy vọt và bắt kịp những nước phát triển". Khi trở thành thủ tướng, ông quyết định biến giấc mơ của mình thành hiện thực. Một số đề xuất giao việc phát triển xe hơi nội địa Malaysia đầu tiên cho doanh nghiệp tư nhân được đưa ra bàn thảo nhưng Mahathir cho rằng các doanh nhân Malaysia không có sức mạnh tài chính để tự mình đảm đương nhiệm vụ này. Nhà nước cần phải giữ vai trò dẫn đầu.

Mahathir quyết định tự mình gánh vác dự án này. Đối tác ưa thích đầu tiên của ông, công ty Daihatsu của Nhật, đã từ chối đề nghị của ông. Tiếp đó, Mahathir gặp gỡ các nhà điều hành của *keiretsu* khổng lồ Mitsubishi và chào

mời họ cùng tham gia vào dự án sản xuất xe hơi nội địa cho Malaysia. Ông thuyết phục những nhà điều hành của Mitsubishi rằng nếu tham gia vào dự án của ông, Mitsubishi sẽ giành được thị phần lớn hơn tại Malaysia so với việc họ tự tiếp thị sản phẩm của mình được nhập vào nước này. Năm 1983, hai công ty của Mitsubishi liên doanh với HICOM thành lập Proton. Mahathir cho rằng sự tham gia trực tiếp của ông sẽ đảm bảo cho sự thành công của dự án. Ông giải thích: "Chúng tôi cần một người phần nào có tiếng nói trọng lượng để thúc đẩy ý tưởng này. Nếu đề cử những quan chức cấp thấp nào đó đảm nhận việc này, các công ty sản xuất ô tô của Mitsubishi sẽ không làm việc với họ một cách nghiêm túc. Với tư cách là thủ tướng, tôi có thể tiếp cận được" đúng người. [37]

Tuy nhiên, ít có người nào ở Malaysia chia sẻ sự hào hứng của Mahathir đối với Proton. Giới phê bình chỉ trích dự án xe hơi quốc gia và những chương trình công nghiệp tốn kém của ông, ví đó là những thứ xa xỉ đắt tiền ít có hi vọng sinh lời hay có khả năng cạnh tranh. Họ cho rằng thị trường nội địa của Malaysia, với chưa đầy 14 triệu người vào năm 1980, không thể đỡ nổi một công ty xe hơi. Những khoản trợ cấp và thuế quan cần thiết để giữ cho công ty này sống được sẽ là trút một gánh nặng lên nền kinh tế, đặc biệt là lên khách hàng, lớn đến nỗi xe hơi nhập khẩu từ nước ngoài vào của Malaysia còn kinh tế hơn xe hơi sản xuất trong nước. Mahathir đối mặt với sự phản đối thậm chí ngay trong nội các của chính ông. Thuộc cấp đứng hàng thứ hai của ông, Phó Thủ tướng Musa Hitam đã cảnh báo Mahathir rằng hiện đang có một "mối nguy hiểm là Nhật Bản sẽ thôn tính (Proton) nếu anh không biết cách nào để làm ra một chiếc xe hơi."

Mahathir phớt lờ những lời chỉ trích nhằm vào mình. Ông cho rằng Malaysia sẽ không bao giờ có cơ hội trở thành một cường quốc kinh tế độc lập nếu nó không phát triển những công ty giống như Proton. "Chúng ta luôn

luôn được nhắc nhở rằng mua hàng bên ngoài rẻ hơn tự mình sản xuất," Mahathir than phiền. "Dĩ nhiên, đây là bài tuyên truyền của các nước phát triển". Ông không nhìn các ngành công nghiệp nặng dưới khía cạnh thuần túy tiền bạc. Ông lập luận những kỹ năng mới và bí quyết mà Proton sẽ tạo ra trong nền kinh tế xứng đáng với chi phí mà có khả năng sẽ cao hơn bình thường. Mahathir có lần giải thích: "Mua xe hơi của nước ngoài rẻ hơn nhưng có lẽ chúng ta cũng cần thiết phải chi trả để làm ra được những chiếc xe đắt tiền hơn." [38] Mahathir cũng xem Proton là một cơ hội để thúc đẩy NEP và mục tiêu *Malayu Baru* của ông. Các vị trí nhân sự trong Proton sẽ được lấp đầy bởi những người Mã Lai ham tiếp thu những kiến thức chuyên môn quản lý và công nghệ mà ông cho là cộng đồng người Mã Lai đang thiếu.

Năm 1985, chiếc xe hơi đầu tiên do Proton sản xuất, chiếc Saga, đã xuất xưởng. Khác xa với chiếc xe hơi do Malaysia tự sản xuất mà Mahathir đã hình dung, chiếc Saga đơn giản chỉ là bản sao của một mẫu xe hơi Mitsubishi hiện hành. [39] Tuy nhiên, Mahathir vẫn nhìn ngắm nó một cách tự hào. Công ty Proton hàm ơn Mahathir đã tặng cho ông chiếc xe đầu tiên xuất xưởng. "Tôi cảm giác như mình được minh oan," Mahathir nhớ lại. Chiếc xe chứng tỏ rằng "chúng tôi đã đi đến đích, rằng chúng tôi có thể làm những gì mà chúng tôi đã hứa sẽ làm". [40]

***

TUY NHIÊN, bất chấp những nỗ lực của Mahathir, nền kinh tế Malaysia đã rơi vào tình trạng trì trệ nghiêm trọng vào giữa thập niên 80. Năm 1985, tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế rơi xuống chỉ còn 1%. [41] Sự tăng trưởng của Malaysia vẫn còn phụ thuộc vào việc xuất khẩu các mặt hàng nông sản như dầu cọ và cao su, trong khi giá cả của các mặt hàng này trên thế giới giảm mạnh. Xuất khẩu của Malaysia vào năm 1985 thấp hơn 40% so với mức

mà các nhà hoạch định chính sách đã kỳ vọng. Trong một bài công kích kịch liệt thuộc loại tiêu biểu của mình, Mahathir, đã cáo buộc phương Tây thao túng giá cả gây phương hại đến thế giới đang phát triển. Trước đó, trong một bài diễn văn năm 1980, ông đã gọi việc mua bán hàng nông sản trên các thị trường trao đổi thương mại toàn cầu là một "trò dơ bẩn". [42]

Nhưng, bên cạnh những lời chỉ trích gay gắt, Mahathir cũng nhận ra rằng nền kinh tế cần phải được cải tổ thật sự. Chính vào thời điểm này, ông đã thể hiện suy nghĩ thực dụng bất ngờ đó. Xa rời con đường trước đây của mình, Mahathir bắt đầu tự do hóa nền kinh tế một cách táo bạo.

Cộng sự của ông trong nỗ lực này là một doanh nhân khác người tên là Daim Zainuddin, người đã trở thành bộ trưởng Tài chính vào năm 1984. Daim lớn lên cùng một quê với Mahathir dù thời trẻ họ không biết nhau nhiều. Họ gặp nhau vào năm 1947 khi Daim cùng với anh trai của mình, một người thân thiết với Mahathir, đến một ga tàu hỏa ở địa phương để tiễn Mahathir lên đường sang Singapore học đại học. [43] Daim tiếp tục học luật tại Anh và hành nghề ở Malaysia. Tuy nhiên, do không hài lòng với cuộc sống nghèo nàn của mình, ông bỏ nghề luật, chuyển sang phát triển bất động sản mà qua đó ông trở nên phát đạt, giàu có. [44] Daim thiết lập một mối quan hệ với Mahathir vào cuối thập niên 70 khi ông đang theo học ngành quy hoạch đô thị tại trường Đại học California ở Berkeley. Ông viết nhiều lá thư cho Mahathir nói lên những suy nghĩ của mình về các sự kiện chính trị và chính sách kinh tế. [45] Đến giữa những năm 80, hai người thân thiết với nhau đến nỗi Daim trở thành cố vấn thân cận nhất của Mahathir về các vấn đề kinh tế và họ gọi điện thoại cho nhau gần như mỗi ngày. [46] Là một người duyên dáng và nhã nhặn, Daim trở nên nổi tiếng trong giới quốc tế vì hay mang dép xỏ ngón và mặc áo sơ mi phong cách Hawaii để tiếp khách.

Mục tiêu tấn công đầu tiên của hai người bạn là khu vực nhà nước cồng kềnh. Số lượng công ty do chính phủ điều hành đã bùng nổ vào giữa thập niên 80 lên tới khoảng 800. Nhiều công ty kinh doanh thua lỗ, làm kiệt quệ một cách đáng lo ngại ngân khố tài chính quốc gia. [47] Mahathir trước đây là một người khởi xướng thành lập những công ty nhà nước này theo tin thần NEP, nhưng giờ đây, vì quá chán ngán với các khoản thua lỗ của chúng, ông thay đổi quan điểm và quyết định để cho doanh nghiệp tư nhân nắm vai trò dẫn dắt. Mahathir giải thích: "Trong giai đoạn trước khi tôi lên làm thủ tướng, tôi nghĩ rằng chính phủ sẽ có thể thu được thuế lẫn lợi nhuận cho chính mình" bằng cách phát triển các doanh nghiệp của riêng mình. Nhưng thực sự những gì xảy ra cho thấy các anh không tạo ra một chút lợi nhuận nào… Vì vậy, tôi nghĩ rằng điều này hoàn toàn sai lầm." [48] Mahathir và Daim bắt đầu bán sạch các công ty và dự án nhà nước cho các doanh nhân hoặc thông qua thị trường chứng khoán vào đầu năm 1984. Đến giữa những năm 90, hầu hết các doanh nghiệp quốc doanh chủ chốt, trong đó có cảng biển và hệ thống viễn thông quốc gia lớn nhất Malaysia, đều nằm trong tay các tư nhân. [49] Hoạt động của những công ty này ở hầu hết các bộ phận đều được cải thiện.

Tuy nhiên, chương trình tư nhân hóa cũng bị vướng hỏa lực chỉ trích. Mahathir đã gây ra nhiều vấn đề rắc rối vì kết hợp một chính sách dựa trên nguyên lý kinh tế học đúng đắn với một chương trình xã hội không hợp lý. Hầu hết số tài sản nhà nước bị tư hữu hóa cuối cùng đều nằm trong tay của người Mã Lai. [50] Mahathir không bao giờ từ bỏ ước muốn tạo ra một lớp doanh nhân ưu tú người Mã Lai. Ông chỉ thay đổi các phương pháp để đạt đến một mục tiêu. Khát khao không đổi của ông trong việc nâng cao vị thế cộng đồng sắc tộc của mình đã đẩy nỗ lực tư nhân hóa vào chỗ bị cáo buộc là chủ nghĩa bè phái thân quen (cronyism). Tài sản của nhà nước được bán cho một nhóm khá nhỏ các doanh nghiệp và nhà quản lý. Có lúc những thủ tục

bán bớt từng phần các doanh nghiệp nhà nước cho tư nhân diễn ra một cách mờ ám, hiếm khi được thông báo công khai. [51] Có lúc, các doanh nghiệp thân quen tự đề xuất thỏa thuận với chính phủ. [52] Với tư cách là bộ trưởng Tài chính, Daim là người đóng vai trò then chốt đối với chương trình này [53] , và vì các thỏa thuận cần phải được nội các thông qua nên cuối cùng Mahathir cũng gật đầu. Kết quả là, giới chỉ trích quả quyết cho rằng các hợp đồng và tài sản đều rơi vào tay những công ty và doanh nhân có mối quan hệ chính trị thân thiết với chế độ Mahathir. Mahathir và Daim phủ nhận cáo buộc cho rằng có tồn tại những giao dịch bất chính như vậy. Cả hai cho biết những thứ có vẻ giống như chủ nghĩa bè phái thực ra là quyết định thương mại có cơ sở. Mahathir lập luận, các dự án thì lớn, các công ty thì phức tạp trong khi chỉ có vài doanh nhân trong nước có đủ kỹ năng và kinh nghiệm quản lý chúng một cách thành công. "Chúng tôi phải lựa chọn rất cẩn thận người nào sẽ đảm nhận các dự án. Chúng tôi phải tìm ra người có khả năng," Mahathir than phiền. "Vào lúc bạn phát hiện ra một ai đó thì anh ta sẽ trở thành người quen của bạn!" [54]

Doanh nhân nổi tiếng nhất và gây nhiều tranh cãi nhất trong số những doanh nhân được ưu ái là người suốt ngày phì phà xì gà Halim Saad. Vốn trước đây xuất thân là một nhân viên kế toán không tên tuổi, Halim được Daim nâng đỡ lên làm quản lý các công ty có liên quan đến UMNO vào giữa thập niên 80. Năm 1987, một tranh chấp chính trị xảy ra buộc UMNO phải nhả các công ty kinh doanh của mình ra. Thông qua một loạt các giao dịch, Halim cuối cùng kiểm soát nhiều công ty trong số đó với tư cách là nhà đầu tư tư nhân. Một trong những tài sản béo bở nhất là một tập đoàn kỹ thuật mang tên United Engineers vốn giành được một hợp đồng nhà nước xây dựng phần lớn nhất của một xa lộ xuyên quốc gia vào năm 1985. Halim hợp nhất một số cổ phần của UMNO thành một công ty mang tên Renong. Công ty này tiếp tục kiếm chác được và giành được nhiều hợp đồng chính phủ trong

đó có nhiều dự án "quốc gia" trọng điểm khác như dự án xây dựng một tuyến đường bộ mới nối với Singapore. [55] Đến năm 1995, Renong là một trong 10 công ty lớn nhất trên thị trường chứng khoán Kuala Lumpur. [56]

Trong lúc chương trình tư nhân hóa đang gây ra thù hiềm thì quyết định chính sách táo bạo nhất của Mahathir vẫn chưa xuất hiện. Nguồn gốc chính của tình trạng bất ổn kinh tế của Malaysia là sự thiếu vốn đầu tư. Malaysia chưa bao giờ cất cánh cho đến khi Mahathir tìm ra một cách thuyết phục các nhà đầu tư nước ngoài lẫn trong nước chịu mạo hiểm bỏ tiền đầu tư vào Malaysia. Tuy nhiên, các quỹ này đang chảy đi sai hướng. Cộng đồng người Hoa giàu có đang rút tiền khỏi Malaysia thay vì đầu tư vào những doanh nghiệp mới ở trong nước. [57]

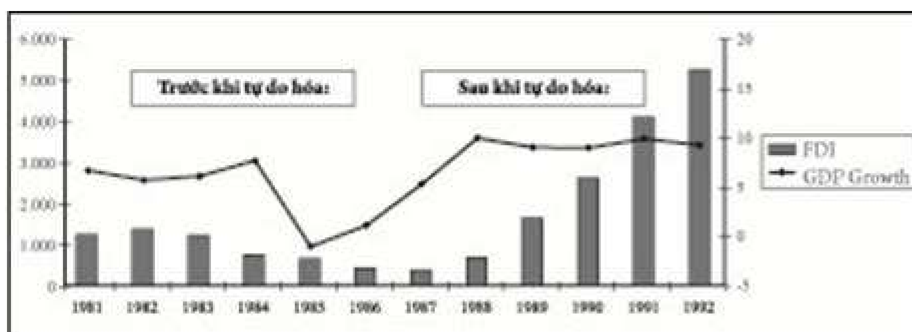
Chướng ngại vật gây ra sự đảo chiều xu hướng này là NEP. Quy định của NEP áp đặt hạn ngạch cổ phiếu sở hữu trong *bumiputera* làm nản lòng các nhà đầu tư, những người có thể tìm thấy nhiều môi trường kinh doanh hấp dẫn hơn ở các nơi khác tại châu Á. Tại sao một công ty đa quốc gia Mỹ phải giao 30% vốn kinh doanh chi nhánh của nó tại Malaysia cho một doanh nhân Mã Lai trong khi nó có thể mở chi nhánh ở một nơi khác và sở hữu 100% vốn? Mahathir cuối cùng nhận ra rằng chính sách dành riêng vốn cổ phần cho người Mã Lai đang làm giàu cho một số ít cá nhân có khả năng mua cổ phiếu của cộng đồng này trong khi tước đi hàng loạt công ăn việc làm mới mà các nhà đầu tư nước ngoài sẽ mang đến cho đất nước.

Mahathir và Daim vội vàng giải quyết vấn đề vào năm 1986 và đi đến một kết luận quả quyết và nguy hiểm về mặt chính trị: Cần phải bỏ nhiều phần trong NEP. Mahathir nhận thức rõ những hậu quả của bước đi này. Ông nói: "Tôi phải chắc chắn rằng những quyết định của tôi sẽ không kết thúc bằng việc tôi bị hất ra khỏi chiếc ghế thủ tướng. Đó là một quyết định khó khăn

nhưng nó cũng rất thực tế. Tôi phải đưa ra quyết định đó.” [58] Lúc đó, Mahathir cẩn trọng không đổ lỗi NEP là nguyên nhân gây ra tình trạng sa sút kinh tế của đất nước. Ông nói NEP chỉ đơn giản là đang bị “tạm thời hoãn lại không áp dụng”. [59] Daim cho biết nội các thông qua các chính sách cải cách vì “nếu chúng tôi không thể cải thiện nền kinh tế, tất cả chúng tôi đều sẽ cùng chết chìm. Chúng tôi phải trở nên dũng cảm.” [60]

Mahathir công bố chính sách mới trong một bữa ăn trưa tại khách sạn sang trọng Waldorf-Astoria của New York với các lãnh đạo doanh nghiệp Mỹ vào tháng 9/1986. Gói các giải pháp cải cách tạm thời ngưng áp dụng quy định phải dành ra 30% vốn cổ phần của *bumiputera* cho người Mã Lai bản địa trong một số lĩnh vực đầu tư nước ngoài. (Chính sách mới ban đầu dự kiến chỉ có áp dụng tạm thời nhưng cuối cùng, các quy định của NEP không bao giờ được tái lập nữa [61]). “Để đạt được những mục tiêu của chúng tôi,… Malaysia cần có sự giúp đỡ của những người bạn, đặc biệt là những người đến từ các nước công nghiệp, ở phương Đông lẫn phương Tây,” Mahathir phát biểu trước các doanh nhân đang tụ họp. [62] Kết quả phản hồi thật đáng kinh ngạc. Chỉ trong vòng 10 năm tiếp theo, Malaysia đã thu hút được 38 tỉ USD tiền đầu tư trực tiếp nước ngoài, gần gấp 5 lần so với thời kỳ 10 năm trước khi Mahathir có quyết định tự do hóa nền kinh tế. Mahathir đã đẩy nền kinh tế tiến về phía trước bằng cách gạt sang một bên lý tưởng chính trị và xoáy vào chủ nghĩa duy lý của Lý Quang Diệu ở Singapore. Quyết định cải cách NEP của Mahathir đã củng cố vững chắc Phép màu của Malaysia.

Quyết định cải cách NEP của Mahathir đã khiến đầu tư nước ngoài và tốc độ tăng trưởng tăng mạnh mẽ



Nguồn: Quỹ tiền tệ quốc tế, UNCTAD.

***

MAHATHIR CÓ THể phớt lờ những người chỉ trích nhằm vào ông nhưng họ thì không bao giờ chịu chấp nhận tư tưởng kinh tế của ông. Khi nội các họp để thông qua các quyết định của Mahathir thì các cuộc họp này không phải là một diễn đàn để tranh luận công khai. Các bộ trưởng, trong đó có những người thân cận nhất với Mahathir, không dám ra mặt bày tỏ sự bất đồng ý kiến với ông. Ngay cả Daim cũng tiếp cận ông một cách nhẹ nhàng và yên lặng mỗi khi ông muốn gây ảnh hưởng đến tư tưởng của thủ tướng. Daim nói: “Hầu hết các đồng nghiệp đều không thể tranh luận với ông ấy. Cuối cùng, họ đều cảm thấy sợ hãi. Nếu anh không đồng ý (với Mahathir), anh sẽ phải từ chức.” [63]

Bên dưới sự đồng thuận giả tạo này là một sự oán giận đang nung nấu. Năm 1987, Mahathir đối mặt với thách thức lớn nhất đối với quyền lãnh đạo của ông, và các chính sách kinh tế của Mahathir là một trong những mục tiêu tấn công chính của lực lượng đả kích. Diễn đàn là cuộc họp toàn thể UMNO. Bộ trưởng Thương mại của ông, Razaleigh Hamzah, đã ra tranh cử ghế tổng thống, thách thức vị thế của Mahathir. Lực lượng phản đối Mahathir chỉ trích những nỗ lực tự do hóa nền kinh tế của ông là đi ngược lại với tinh thần của NEP. Họ tấn công vào những dự án lớn nhất của ông, chẳng hạn như Proton,

cho rằng chúng xa hoa, tốn kém và không cần thiết. [64] Musa Hitam, một người đã rời khỏi chính phủ và tự gia nhập vào hàng ngũ đối địch của Mahathir, nói: "Tiền đã bị sử dụng sai. Chúng ta cần phải công bố thẳng thắn và công khai sổ sách kế toán." [65]

Mahathir bảo vệ thành tích của mình một cách giận dữ, thậm chí trưng ra biên bản các cuộc họp nội các để chứng minh rằng tất cả các bộ trưởng, trong đó có những người phản đối ông, trước đây đã thông qua các chính sách của ông. [66] Cuối cùng, Mahathir chiến thắng nhưng rất sít sao. Ông đánh bại Razaleigh với tỉ lệ phiếu bầu nhỉnh hơn chỉ 1,5%. Đó là một lời cảnh cáo gây sốc. Nhưng Mahathir không nhìn nhận vấn đề theo lăng kính này. Trong thời gian bị chính nội bộ đảng của mình thách thức, ông vẫn là thủ tướng và ông đã trừ khử khỏi nội các tất cả những bộ trưởng đứng về phe đối lập. Abdullah Badawi, một trong những người thất bại trong cuộc chiến này (nhưng cuối cùng cũng trở thành người kế nhiệm Mahathir), nhận thấy rằng Mahathir đang lãnh đạo dựa trên "khái niệm tập đoàn kinh doanh mà trong đó cổ đông lớn đều đứng về phía ông ấy". [67] Đó là mối đe dọa đích thực cuối cùng đối với Mahathir và các chính sách của ông trong suốt 10 năm tiếp theo.

Tuy nhiên, một số lời đả kích do Musa và các đồng minh của ông này nhắm vào Mahathir là có cơ sở. Các dự án ưu tiên phát triển công nghiệp nặng của Mahathir đã cho thấy thu về rất ít lợi nhuận so với những gì mà ông trông đợi. Chúng đang làm uổng phí tiền bạc và được quản lý tồi. Năm 1988, quá chán ngấy những khoản lỗ ngày một lớn của Proton, Mahathir đã sa thải viên quản lý người Mã Lai của công ty và mời một nhà quản trị người Nhật của Mitsubishi vào thay vị trí này. [68] Dự án tồi tệ nhất là công ty liên doanh thép Perwaja. Bắt đầu thành lập vào năm 1982, nhà máy của Perwaja được xây dựng với một quy trình sản xuất được du nhập từ Nhật Bản mà trước đó chưa qua thử nghiệm về phương diện thương mại. Nó đã trở thành một tai

họa, sản xuất với chi phí cao hơn nhiều so với giá thép nhập khẩu. Năm 1988, Mahathir đã đưa vào Perwaja một nhóm quản lý mới nhằm cố gắng xoay chuyển tình hình kinh doanh tồi tệ của công ty [69] nhưng mọi thứ chỉ càng trở nên xấu hơn. Năm 1996, chính phủ thừa nhận Perwaja bị vỡ nợ với khoản lỗ lũy kế lên tới gần 1,2 tỉ USD và khoản nợ 2,8 tỉ USD. [70] Thậm chí chính Mahathir cũng thừa nhận Perwaja là một thất bại. [71] Công cuộc công nghiệp hóa theo phong cách Park Chung Hee của Mahathir không bao giờ sánh được với thành công của Park.

Nhưng, bất chấp điều đó, Mahathir vẫn dồn mọi sự ưu ái cho hết siêu dự án này đến siêu dự án khác. Năm 1991, chính phủ quyết định xây dựng một sân bay quốc tế mới hào nhoáng tốn 3,8 tỉ USD. Năm 1993, Mahathir tái khởi động một dự án xây dựng con đập lớn nhất Đông Nam Á trên đảo Borneo. [72] Năm 1995, ông khai trương Putrajaya, một thành phố vệ tinh nằm bên ngoài Kuala Lumpur 16km được xây dựng để làm nơi đóng đô của chính quyền trung ương. Khi công ty dầu khí quốc doanh Petronas lên kế hoạch xây dựng một trụ sở mới ở trung tâm thành phố Kuala Lumpur vào giữa thập niên 1990, Mahathir cho biết ông “tình cờ” đề nghị với các nhà quản lý của Petronas: “Sao không xây dựng những tòa tháp cao nhất thế giới?” Ông cho rằng một công trình như vậy sẽ xứng đáng được xem là “biểu tượng của một đất nước đang tăng trưởng”. [73] Kết quả của lời đề nghị đó là tòa tháp đôi Petronas ra đời và giữ danh hiệu là tòa nhà cao nhất thế giới suốt từ năm 1996 đến năm 2003. Tòa tháp đôi đơn giản chỉ là một sản phẩm trưng bày nhằm thỏa mãn niềm say mê nâng cao vị thế đất nước của Mahathir. Ông nói: “Nếu anh là một người lùn, anh cần phải đứng trên bục để phát biểu với mọi người. Đây là cái bục của chúng tôi.” [74]

Nhưng, một lần nữa, những ý kiến lo ngại lại sôi sục trong nội các của Mahathir. Anwar Ibrahim, người lên giữ chức bộ trưởng Tài chính vào năm

1991, lo ngại Mahathir sắp sửa thổi bay ngân sách quốc gia. Ông gặp riêng Mahathir để cố gắng thuyết phục Mahathir thay đổi những kế hoạch của mình. "Chúng ta có thể triển khai dự án này theo từng giai đoạn được không?" Anwar hỏi Mahathir. "Chúng ta có thể hoãn lại được không?" Nhưng, một lần nữa, Anwar ngại đối đầu trực tiếp với Mahathir. Ông nói: "Tôi sẽ không tiếp cận (Mahathir) theo cách chống đối trực diện. Tôi biết ông ấy. Ông ấy sẽ không chấp nhận điều đó." [75]

Mahathir cũng như nhiều người khác không hề hay biết rằng kỷ nguyên của "mô hình châu Á" với vai trò can thiệp sâu của nhà nước vào nền kinh tế đang đi dần đến chỗ kết thúc. Vốn đã chịu sự căng thẳng trong Thập niên mất mát của Nhật Bản, mô hình này sắp sửa đối mặt với một cuộc sát hạch quan trọng ở khắp các nước đã du nhập nó cũng như đối với nhiều người ủng hộ nó, trong đó có Mahathir Mohamad.

---

[1] *Các chi tiết về cuộc họp của Mahaleel được rút ra từ cuộc phỏng vấn Tengku Mahaleel của tác giả.*

[2] *Lehner, Urban C. "Phỏng vấn Mahathir Mohamad", Asian Wall Street Journal, ngày 26/3/1996.*

[3] *Spaeth, Anthony. "Hướng đến sự hưng thịnh", tạp chí Time (ấn bản châu Á), ngày 9/12/1996.*

[4] *Các câu trích dẫn được lấy từ diễn văn của Mahathir Mohamad tại Đại hội toàn thể chính đảng UMNO ngày 19/6/2003.*

[5] *Tiến sĩ Goebbels tức Bộ trưởng Tuyên truyền Joseph Goebbels của Đức Quốc xã – ND.*

[6] *Những lời đả kích người Do Thái được trích từ diễn văn của Mahathir Mohamad tại buổi khai mạc kỳ họp thứ 10 Hội nghị thượng đỉnh Hồi giáo ngày 16/10/2003, và tại hội nghị lần thứ 8 các nhà lãnh đạo Phong trào không liên kết ngày 1/9/1986.*

[7] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[8] *Mahathir Mohamad. Một thỏa thuận mới cho châu Á. Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 1999, trang 13-14. Các chi tiết khác được rút ra từ cuộc phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[9] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 14.*

[10] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[11] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 15-17.*

[12] *Keay, John. Kèn tiễn đưa: Kết cục của một đế chế tại Viễn Đông. London: John Murray, 1997, trang 229-235.*

[13] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 18.*

[14] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[15] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 17.*

[16] *Keay, trang 234-236.*

[17] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 18.*

[18] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[19] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 20.*

[20] *Keay, trang 315-316.*

[21] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 20.*

[22] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[23] *Khoo Boo Teik. Những nghịch lý của học thuyết Mahathir: Lý lịch về tri thức của Mahathir Mohamad. New York: NXB Oxford, 1995, trang 21-22.*

[24] *Hooker, Virginia Matheson. Lịch sử ngắn ngủi của Malaysia: Kết nối Đông và Tây. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin, 2003, trang 251-252.*

[25] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 22. Cũng xem Khoo Boo Teik, Những nghịch lý của học thuyết Mahathir,* trang 22-23.

[26] *Mahathir Mohamad. Tình thế tiến thoái lưỡng nan của người Mã Lai. Singapore: Marshall Cavendish, 1970, trang 29-30 và 103-114.*

[27] *Poon Wai Ching. Sự phát triển của nền kinh tế Malaysia. Selangor, Malaysia: Prentice Hall, 2005, trang 21 và 222.*

[28] *Mahathir Mohamad. Con đường tiến lên phía trước. London: Weidenfeld & Nicolson, 1998, trang 8. Giải thích về các chính sách của NEP cũng có thể được tìm thấy trong Con đường tiến lên phía trước, đặc biệt là trang 11-19.*

[29] *Mahathir, Con đường tiến lên phía trước, trang 7.*

[30] *Khoo, trang 127.*

[31] *Khoo, trang 128.*

[32] *Mahathir, Con đường tiến lên phía trước, trang 12.*

[33] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 39.*

[34] *Mahathir, Một thỏa thuận mới, trang 84-90.*

[35] *Lehner, "Phỏng vấn Mahathir Mohamad".*

[36] *Khoo, trang 119.*

[37] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả. Những chi tiết khác lấy từ Jomo, K.S., ed. Công nghiệp hóa Malaysia: Chính sách, hiệu suất, viễn cảnh. London: Routledge, 1993, trang 272-273 và 276-277.*

[38] *Khoo, trang 120-123.*

[39] *Jomo, trang 277.*

[40] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[41] *Poon, trang 187.*

[42] *Khoo, trang 116-117.*

[43] *Phỏng vấn Daim Zainuddin của tác giả.*

[44] *Milne, R.S. và Diane K. Mauzy. Nền chính trị của Malaysia dưới thời Mahathir. London: Routledge, 1999, trang 70; và Cheong Mei Sui và Adibah Amin. Daim: Người đàn ông đằng sau điều bí ẩn. Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 1995, trang 14-15.*

[45] *Phỏng vấn Daim Zainuddin của tác giả.*

[46] *Milne, trang 71.*

[47] *Ngân hàng Thế giới, trang 311; và Mahathir, Con đường tiến lên phía trước, trang 13-14.*

[48] *Lehner, "Phỏng vấn Mahathir Mohamad".*

[49] *Rohwer, Jim. Châu Á đang lên: Vì sao Mỹ sẽ giàu có khi các nền kinh tế châu Á bùng nổ. New York: Touchstone, 1996, trang 272.*

[50] *Jayasankaran, S. "Vài người được lựa chọn: Công cuộc tư nhân hóa cho phép Mahathir chọn ra những kẻ chiến thắng", Phê bình kinh tế Viễn Đông, ngày 21/12/1995; và Mahathir, Con đường tiến lên phía trước, trang 26 và 96.*

[51] *Jayasankaran, "Vài người được lựa chọn".*

[52] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[53] *Phỏng vấn Daim Zainuddin của tác giả.*

[54] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[55] *Pura, Raphael. "Renong đi theo con đường tiến tới sự thịnh vượng như thế nào?", Asian Wall Street Journal, ngày 19/1/1998. Các chi tiết khác lấy từ Khoo, trang 278.*

[56] *Jayasankaran, S. "Các chính sách - sự hài lòng của chúng ta", Phê bình kinh tế Viễn Đông, ngày 19/1/1995.*

[57] *Khoo, trang 137.*

[58] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[59] *Khoo, trang 140.*

[60] *Phỏng vấn Daim Zainuddin của tác giả.*

[61] *Mahathir, Con đường tiến lên phía trước, trang 20-22; và Milne, trang 73.*

[62] *Diễn văn của Mahathir vào ngày 30/9/1986 tại thành phố New York.*

[63] *Phỏng vấn Daim Zainuddin của tác giả.*

[64] *Khoo, trang 262-266.*

[65] *Crossette, Barbara. "Nhà lãnh đạo của Malaysia đối mặt với cuộc nổi dậy lớn ngay trong đảng của mình", New York Times, ngày 28/3/1987.*

[66] *Khoo, trang 264-266.*

[67] *Khoo, trang 269-271.*

[68] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả; và Jomo, trang 282.*

[69] *Milne, trang 66.*

[70] *Lopez, Leslie và Raphael Pura. "Malaysia cho biết Perwaja đối mặt với khủng hoảng tài chính", Asian Wall Street Journal, ngày 22/5/1996*

[71] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[72] *Trang web của Liên hiệp Kỹ sư Sime.*

[73] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[74] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[75] *Phỏng vấn Anwar Ibrahim của tác giả.*

CHƯƠNG 11

TẤT CẢ MỌI CON ĐƯỜNG ĐỀU ĐƯỢC LÁT BẰNG NỢ

Chẳng điều gì có thể ngăn chặn được tôi.

KIM WOO CHOONG

Kim Woo Choong đang hết dần quyền lựa chọn. Tháng 12/1998, Kim Woo Choong, người sáng lập đồng thời là chủ tịch hay khoa trương của tập đoàn Hàn Quốc khổng lồ Daewoo, bay đến Hà Nội để tham dự một cuộc họp khẩn cấp với Tổng thống Hàn Quốc Kim Dae Jung. Sau nhiều vụ biểu tình lớn trên đường phố buộc chính quyền độc tài phải cho phép bầu cử tự do, Hàn Quốc đã có một nền dân chủ vào năm 1987. Sau hai lần tranh cử thất bại, năm 1997, Kim Dae Jung, người đã thách thức Park Chung Hee vào những năm 70, được bầu làm tổng thống Hàn Quốc. Khi Kim Woo Choong bay sang Hà Nội, Kim Dae Jung đang thăm chính thức Việt Nam. Các vấn đề của Daewoo quá nghiêm trọng đến nỗi không thể nào chờ tới khi tổng thống quay trở về. Daewoo, một trong những *chaebol* nổi đình nổi đám của Hàn Quốc, đang ngấp nghé bờ vực phá sản. Kim Woo Choong đang chạy bấn lên tìm kiếm những khoản vay mới để thanh toán cho những món nợ cũ. Trong lúc căng thẳng, ông đột quỵ tại Seoul vì chứng phình mạch ở não và được đưa đi mổ cấp cứu. Chỉ một tháng sau ca phẫu thuật, Kim bay tới Hà Nội.

Dù chưa hoàn toàn bình phục nhưng chủ tịch Daewoo vẫn gặp gỡ tổng thống trong một bữa ăn điểm tâm tại khách sạn Daewoo, một trong nhiều hạng mục đầu tư của tập đoàn tại Việt Nam. Kim Woo Choong trình bày sơ qua về tình thế hiểm nghèo về tài chính của Daewoo và vận động hành lang

tổng thống cứu trợ tập đoàn. Ông nói các ngân hàng do nhà nước kiểm soát trước đây đã hứa cho Daewoo vay nhưng hiện giờ họ lại từ chối. Nếu ông có thể với tay đến những nguồn tài chính này thì Daewoo sẽ sống sót. [1]

Thời trước, khi Park Chung Hee còn khống chế toàn bộ nền kinh tế, những lời khẩn cầu như vậy chắc hẳn đã được chính phủ mở ngân sách tài chính cho vay. Suy cho cùng, Daewoo đã hoàn thành những mục tiêu ưu tiên xây dựng ngành công nghiệp và mở rộng xuất khẩu của quốc gia, những mục tiêu mà Park Chung Hee đã ủng hộ bằng bất cứ giá nào. Nhưng điều mà Kim Woo Choong khó có thể chấp nhận là Tập đoàn Hàn Quốc của Park, thứ vốn đỡ đầu cho sự phát triển mạnh mẽ gây ấn tượng sâu sắc của Daewoo, đã không còn hoạt động giống như trước đây. Thật vậy, những mối liên kết theo kiểu "mô hình châu Á" giữa chính phủ và doanh nghiệp đang trải qua một cuộc lột xác cơ bản.

Chất xúc tác cho sự thay đổi đó là Cuộc khủng hoảng tài chính châu Á, một thảm họa kinh tế phạm vi toàn khu vực tồi tệ nhất mà châu Á đã trải qua kể từ Chiến tranh Thế giới thứ II. Ở khắp châu lục, vài Con hổ châu Á đã đối mặt với tình trạng phá sản cấp quốc gia; quỹ dự trữ ngoại tệ của họ trống rỗng; các đồng tiền nội tệ của họ bị rớt giá; nền kinh tế của họ bị teo tóp lại. Số lượng các công ty và các ngân hàng đóng cửa lên tới hàng trăm. Trong quá khứ, những *chaebol* như Daewoo có thể trông đợi vào sự hỗ trợ tiếp tục đến từ khu vực tài chính ngay cả trong những thời kỳ khó khăn. Những công dụng của "mô hình châu Á" sẽ bảo vệ cho một tập đoàn như Daewoo gần như trong mọi tình huống.

Tuy nhiên, cuộc Khủng hoảng tài chính châu Á, cũng giống như Thập niên mất mát tại Nhật Bản, đang hủy hoại mô hình đó với một tốc độ nhanh không thể tin được. Các ngân hàng Hàn Quốc tuyệt vọng chống đỡ những

bảng cân đối kế toán ngày càng tồi tệ của chính mình. Thay vì cho Daewoo vay mới thêm nữa, họ lại đòi Daewoo phải thanh toán những khoản nợ cũ. Không khí chính trị cũng thay đổi nhanh chóng không kém. Kim Dae Jung cho rằng "mô hình châu Á" về phát triển của Hàn Quốc đòi hỏi phải được cải cách nghiêm túc. Nó cần phải trở nên thoáng hơn, phi tập trung hóa và mang tính hướng thị trường nhiều hơn. Cuộc Khủng hoảng tài chính châu Á chẳng để lại cho vị tổng thống mới của Hàn Quốc một sự lựa chọn nào khác: Tập đoàn Hàn Quốc dứt khoát phải bị khai tử.

Vì vậy, trong cuộc gặp gỡ bên bàn điểm tâm tại Hà Nội hôm đó, tổng thống Kim Dae Jung từ chối không cứu trợ Daewoo. Những gì mà ông ban tặng là một lời quở trách nghiêm khắc. Tổng thống Kim lưu ý Daewoo cần phải sửa đổi bản thân mình nếu muốn tránh thảm họa. Ông nói với Kim Woo Choong: "Anh cần phải tinh gọn công ty của mình". [2]

Thái độ của tổng thống nghe như một tiếng chuông báo tử đối với Daewoo. Tám tháng sau, các chủ nợ của Daewoo đã kiểm soát tập đoàn và phá hủy nó. Với số nợ lên tới 75 tỉ USD, vụ sụp đổ của Daewoo là một trong những cuộc phá sản doanh nghiệp lớn nhất trên thế giới. Bị thất sủng, Kim Woo Choong rời đất nước Hàn Quốc.

Vụ sụp đổ của Daewoo làm chấn động nền kinh tế Hàn Quốc đến tận cốt lõi. Các *chaebol* như Daewoo được cho là linh thiêng, những cỗ máy tăng trưởng kinh tế nhanh chóng không thể chối cãi được mà người Hàn Quốc đã cho là điều dĩ nhiên. Kết cục đầy kinh ngạc của Daewoo làm nảy sinh một câu hỏi mà chỉ trước đó vài tháng không ai có thể tưởng tượng ra được: *Phải chăng Sự thần kỳ đã chấm dứt?* Đột nhiên, Những con hổ châu Á và các công ty xông xáo, năng nổ của họ vốn đã từng tỏ ra là vô cùng bất khả chiến bại nay dường như chỉ còn là Những con hổ giấy. Tờ *New York Times* đã giật

một cái tít "Một 'Phép màu của châu Á" giờ đây có vẻ giống như một ảo vọng". [3] Nhiều thành quả to lớn về thu nhập và công nghiệp của 30 năm trước đang bị xóa sạch. Một số công ty đáng tự hào nhất của khu vực đang đứng bên bờ vực tuyệt diệt. Bóng ma nghèo đói đáng sợ quay trở lại. Tình trạng bất ổn xã hội và biến động chính trị cũng vậy. Những quốc gia châu Á tê liệt vì cuộc Khủng hoảng, gồm Hàn Quốc, Malaysia, Indonesia và Thái Lan, trông có vẻ như chắc chắn sẽ tiếp bước Nhật Bản sa vào thập niên mất mát của riêng mình.

Cuộc Khủng hoảng dường như đã cung cấp một bằng chứng xác thực chứng minh "mô hình châu Á" chỉ là một thứ vô dụng. Nhiều người bây giờ tin chắc rằng châu Á rốt cuộc chẳng tạo ra một hình thái chủ nghĩa tư bản mới và ưu việt hoàn toàn nào hết. "Cuối cùng, cuộc khủng hoảng tài chính châu Á có lẽ đã đặt dấu chấm hết cho câu chuyện thần thoại kể rằng thành công của khu vực này xảy đến với tư cách kết quả của một chế độ tư bản chủ nghĩa độc nhất vô nhị bắt nguồn từ những giá trị châu Á, một chế độ miễn dịch với suy thoái và những vấn đề rắc rối khác mà các nền kinh tế ở phương Tây phải chịu đựng" – Giáo sư Y.C. Richard Wong ở Hồng Kông bình luận. [4] Nhiều nhà kinh tế học đổ lỗi "mô hình châu Á" là *thủ phạm gây ra* cuộc Khủng hoảng, giống như cách mà họ đã quy mô hình này là nguồn gốc của Thập niên mất mát tại Nhật Bản. Các nhà hoạch định chính sách châu Á không còn là những người có tầm nhìn xa trông rộng nữa mà trở thành những doanh nhân làm ăn gian dối và cứng đầu cứng cổ, những người đưa ra những ý tưởng dỏm, thậm chí nguy hiểm. Nhà kinh tế học Paul Krugman viết: "Khi các nền kinh tế châu Á đưa ra toàn tin tốt thì dễ có thể thuyết phục anh tin rằng những người được cho là nhà hoạch định của những nền kinh tế đó biết rõ những gì mà họ đang làm. Giờ đây sự thật đã được phơi bày: Họ chẳng có một chút manh mối ý tưởng nào." [5]

Không còn nghi ngờ gì nữa, cuộc Khủng hoảng là thách thức lớn nhất mà Phép màu từng phải đối mặt. Tuy nhiên, khi tình trạng hỗn loạn đã lắng dịu thì kết quả để lại của cuộc Khủng hoảng không phải là thứ mà bất kỳ ai cũng đoán trước được. Cuộc Khủng hoảng không dẫn Phép màu đến chỗ chấm hết. Nó thúc đẩy những thay đổi trong chính sách kinh tế của châu Á, những thay đổi đảm bảo cho tương lai của Phép màu. Sự sụp đổ của Kim Woo Choong không phải là dấu hiệu báo trước sự kết thúc của Phép màu mà là báo trước cho một sự chuyển biến của nó sang một giai đoạn phát triển mới, có tiềm năng mạnh mẽ hơn.

Để hiểu được điều này đã xảy ra như thế nào, chúng ta cần phải quay ngược về giữa năm 1997, đi xuyên qua châu lục, đến một quốc gia Đông Nam Á là Thái Lan, nơi cuộc Khủng hoảng bắt đầu từ trụ sở ngân hàng trung ương đang bị bao vây của nước này.

***

Ngòi nổ của cuộc Khủng hoảng là quyết định của chính phủ Thái Lan cho phép thả nổi đồng Baht. Thái Lan trước đó đã cố định tỉ giá đồng Baht với một loạt các đồng ngoại tệ, trong đó có đồng USD. Tuy nhiên, suốt nhiều tháng, giới kinh doanh tiền tệ đã cá với nhau rằng chính sách cố định đồng Baht sẽ không thể kéo dài, đồng đô la Mỹ đã liên tục tăng giá so với nhiều đồng tiền khác. Khi đồng Baht tự động mạnh theo đồng USD thì hàng xuất khẩu của Thái sẽ trở nên đắt hơn so với hàng của các nước láng giềng. Kết quả là thâm hụt tài khoản vãng lai sẽ tăng. Điều này có nghĩa là dòng tiền chảy ra khỏi Thái Lan dưới dạng thanh toán hàng xuất khẩu và nhiều giao dịch khác sẽ nhiều hơn dòng tiền chảy vào dưới dạng thu nhập từ hàng xuất khẩu bán ra. Hơn nữa, các công ty và ngân hàng Thái Lan đã liên tục vay mượn rất nhiều từ nước ngoài nên nợ nước ngoài của quốc gia này đã phình

to. Giới kinh doanh tiền quốc tế ép Thái Lan phải hạ giá trị đồng Baht. Những nhà kinh doanh tiền tệ này đã thúc đẩy cho vấn đề diễn ra nhanh bằng cách bán khống (shorting) [6] đồng Baht, qua đó làm suy yếu giá trị của đồng tiền này và gây thêm áp lực buộc giới chức Thái Lan phải thả nổi đồng Baht. [7]

Ngân hàng trung ương Thái Lan đáp trả dữ dội những cuộc tấn công của giới kinh doanh tiền tệ và bảo vệ giá trị của đồng Baht bằng cách bán đồng USD từ quỹ dự trữ các đồng tiền mạnh của mình. Nhưng đến cuối tháng 6/1997, người Thái đã đốt gần như toàn bộ quỹ dự trữ trị giá 30 tỉ USD của mình. Khi gần lâm vào tình trạng phá sản, người Thái giương cờ trắng đầu hàng. Lúc chính phủ Thái Lan tuyên bố chấm dứt việc cố định đồng Baht, ngày 2/7/1997, đồng tiền này đã mất hơn 16% giá trị của nó. [8]

Lúc đó, hầu hết các chuyên gia đều cho rằng quyết định này sẽ giúp chấm dứt vấn đề rắc rối của Thái Lan. Tại Washington, Bộ trưởng Tài chính Mỹ Robert Rubin, người từng trải qua những cuộc khủng hoảng tài chính với kinh nghiệm rút ra từ vụ phá giá đồng Peso của Mexico vào năm 1994, nhận định rằng “sau khi Thái Lan giải quyết được tình trạng đổ vỡ này… sự tăng trưởng khỏe mạnh sẽ quay trở lại với nền kinh tế”. Rubin và nhiều người khác đoán rằng viễn cảnh của châu Á là quá tươi sáng đối với các nhà đầu tư đến nỗi nhìn chung họ không thể đánh mất niềm tin vào khu vực này và gieo rắc những khó khăn của Thái Lan sang các nước láng giềng. [9]

Những nhận định lạc quan như vậy hóa ra đã đặt sai chỗ. Các nhà kinh doanh tiền tệ tấn công mạnh mẽ đồng Ringgit của Malaysia, một đồng tiền cũng cố định theo đồng USD, giống như họ đã làm với đồng Baht. Đồng Ringgit cũng bắt đầu mất giá. Các nhà đầu tư nước ngoài và các ngân hàng quốc tế hốt hoảng lo sợ nhận ra nhiều nền kinh tế khác trong khu vực cũng bị mất cân đối cán cân thanh toán và nợ nần nhiều giống như Thái Lan. Họ liền

rút phắt tới hàng tỉ đô la. Đồng Rupiah của Indonesia bắt đầu rớt giá. Đến tháng 10, vi rút kể trên tấn công Hàn Quốc. Cộng đồng tài chính gọi hiện tượng này là "bệnh truyền nhiễm". Giống như bệnh cúm do vi rút gây ra, cuộc Khủng hoảng lây lan hết nước này đến nước nọ.

***

TạI KUALA LUMPUR, Mahathir Mohamad đứng ngồi không yên. Thị trường chứng khoán đang lảo đảo như say rượu, đồng Ringgit sụt giá, một số tập đoàn xuất sắc nhất của đất nước đang bị cuốn vào cơn lốc xoáy phá sản. Sau 16 năm làm thủ tướng, ông tin rằng giấc mơ về một đất nước Malaysia công nghiệp hóa, hiện đại của ông đã nằm trong tầm tay. Thế nhưng, tất cả thành quả làm việc vất vả của ông dường như sắp sửa bốc hơi mà không hề có một dấu hiệu báo trước nào sẽ xảy ra. Về sau ông viết: "Dường như không ai hiểu nổi điều gì đang xảy ra." [10]

Mahathir rút ra kết luận cho riêng mình: chính những kẻ đầu cơ tiền tệ vô liêm sỉ và tham lam đã đứng đằng sau cuộc Khủng hoảng. Ông gọi họ là "lũ đểu cáng". "Những kẻ thao túng tiền tệ, vốn nắm giữ những khoản tiền lớn trong các quỹ cho vay, đã không đếm xỉa đến việc thừa nhận sức mạnh của Malaysia," Mahathir viết. "Chúng quyết định trục lợi từ khái niệm nhập nhằng, không rõ ràng của căn bệnh truyền nhiễm này." [11] Mahathir đặc biệt lên án nhà đầu tư tài chính Mỹ George Soros, người mà Mahathir cáo buộc là đã chủ ý phá hoại các đồng tiền của nhiều nước Đông Nam Á. "Những kẻ sản xuất và buôn bán ma túy là tội phạm vì chúng phá hoại nhiều đất nước. Những tên tàn phá các nền kinh tế của những nước nghèo cũng giống hệt như vậy," Mahathir nguyền rủa. "Chúng tôi đã dành thời gian xây dựng những quốc gia này, cố gắng đem lại cho người dân của mình một cuộc sống tốt và cố gắng nâng cao thu nhập của họ. Nhưng chỉ trong vài ngày, gã này đã phá

hủy tất cả mọi thứ mà chúng tôi đã dày công xây dựng.” [12]

Mahathir và Soros trực diện đối đầu trong cuộc họp thường niên của Ngân hàng Thế giới và Quỹ Tiền tệ quốc tế ở Hồng Kông tháng 9/1997. Với vẻ giận dữ và chua cay, Mahathir đứng trước giới tinh hoa ưu tú tài chính thế giới và phát ra một lời đả kích cay nghiệt. Ông nguyền rủa: “Có vẻ như bản năng xưa cũ muốn được lợi mình hại người vẫn còn đâu đây, vẫn còn là nguyên tắc hoạt động của một nhóm những kẻ siêu giàu. Đối với chúng, của cải phải đến từ việc bần cùng hóa người khác.” Ông ám chỉ cuộc Khủng hoảng là một âm mưu dàn dựng của các nước công nghiệp nhằm phá hoại các nền kinh tế châu Á vốn đang trở thành một mối đe dọa đối với vai trò thống trị của phương Tây. [13]

Ngày hôm sau, Soros cũng đứng trên cái bục đó và lập tức phản pháo trở lại. Soros nói, nguồn gốc các vấn đề của Malaysia không phải xuất phát từ một âm mưu man rợ nào đó mà là từ các chính sách sai lầm của chính Mahathir. “Bác sĩ Mahathir là một người gây phiền toái cho chính đất nước của mình,” Soros nói. “Ông ta đã lôi tôi ra làm người giơ đầu chịu báng để che đậy thất bại của chính mình.” Tờ *New York Times* đã châm biếm rằng Mahathir và Soros đối đầu nhau “giống như những tay súng trên một con phố đầy bụi bặm”. [14] Nhưng, phía sau cuộc khẩu chiến là một câu hỏi vô cùng hệ trọng: *Ai là người thực sự chịu trách nhiệm về cuộc Khủng hoảng này?*

Soros đã trình bày một quan điểm phổ biến trong giới tư bản phương Tây, Quỹ Tiền tệ quốc tế và cộng đồng tài chính toàn cầu. Quan điểm này cho rằng cuộc Khủng hoảng là kết quả của việc hoạch định chính sách sai lầm. Các nước châu Á đã lao vào những dự án đắt tiền mà họ không thể kham nổi, hỗ trợ cho những công ty kém cỏi và thường là có quan hệ thân thiết với giới chính trị. Trong quá trình đó, họ đã vay nợ quá nhiều. Các Con hổ châu Á đã

phạm sai lầm là can thiệp vào các thế lực thị trường. Vì vậy, thất bại của họ là kết quả tất yếu của “mô hình châu Á”. Cuộc Khủng hoảng nổ ra khi các thị trường tự do nắm giữ và đóng vai trò là một cảnh sát kinh tế. Bằng cách sửa chữa những chính sách bị gãy vỡ và trừng phạt những công ty và ngân hàng hoạt động tồi, thương trường quốc tế đã làm sạch các nền kinh tế châu Á và hồi phục sức khỏe cho những nền kinh tế này. Lập luận này phản ánh niềm tin hết sức bảo thủ của phương Tây vào sự bất khả xâm phạm của các thế lực thị trường.

Mahathir và một số nhà lãnh đạo châu Á khác tin vào điều ngược lại. Theo họ, các nền kinh tế châu Á đang hoạt động mạnh trước khi xảy ra Khủng hoảng. Thảm họa này xảy ra khi các nhà đầu tư nước ngoài có tâm lý không vững vàng rút sự ủng hộ và tiền của họ. Chỉ vài tháng trước đó, các nền kinh tế bị cho là được điều hành tồi của những Con hổ châu Á và các tập đoàn bị cho là vớ vẩn không kém của những nền kinh tế này có vẻ như vẫn là những nơi đầu tư đúng đắn. Không phải điều kiện kinh tế thực tế của châu Á thay đổi mà là nhận thức của các nhà tài chính quốc tế về châu Á thay đổi. Vì vậy, lỗi thuộc về hành vi phi lý của các ngân hàng và các nhà đầu tư của thế giới.

Có đủ mọi lý do đổ lỗi để quy cho tất cả các bên liên quan. Cả hai bên, các nhà hoạch định chính sách châu Á lẫn các định chế tài chính quốc tế, đều thể hiện một đầu óc phán đoán kém cỏi biến cái mà lẽ ra chỉ là một gờ giảm tốc nhỏ trên đường đi của Sự thần kỳ thành một thảm họa rộng khắp khu vực. Nguyên nhân sâu sa của những sai lầm này cũng giống như trường hợp của Nhật Bản: đó là sự lạc quan thái quá. Phép màu quá huyền diệu đến nỗi các nhà đầu tư, các nhà quản trị doanh nghiệp và các nhà hoạch định chính sách của chính phủ đều tin rằng nó sẽ không bao giờ chấm dứt. Bất kỳ dự án nào, bất kỳ một hạng mục đầu tư nào, dù có kỳ dị đến đâu, dường như đều là một

sự đặt cược chắc chắn sẽ mang lại thắng lợi. Như Robert Rubin sau này viết, các dòng vốn lớn chảy vào những thị trường đang nổi này “là… một ví dụ tiêu biểu về sự đầu tư thái quá mang tính đầu cơ mà có thể trở nên định hình chắc chắn khi các nhà đầu tư chộp được một ý tưởng (kiếm lời) nào đó… và phá bỏ nguyên tắc của họ”. [15]

Thật vậy, vào giữa thập niên 1990, các nền kinh tế Con hổ châu Á là những nơi đầu tư rủi ro hơn nhiều so với những gì mà hầu hết các nhà đầu tư nhận thức. Dù lập luận quả quyết của Mahathir đi ngược lại điều này nhưng chúng đã bị bắn thủng lỗ chỗ vì những cán cân thanh toán mất cân bằng và dễ bị tổn thương trước những cú sốc từ bên ngoài. [16] Trung tâm của vấn đề là khu vực tài chính của các nền kinh tế Con hổ châu Á. Các ngân hàng châu Á hoặc là vay nợ nước ngoài nhanh hơn tốc độ đất nước dự trữ tiền tệ cần thiết để thanh toán các khoản nợ, hoặc là duy trì nợ liên tục ở một mức cao so với các quỹ dự trữ hiện có của mình, giống như trường hợp của Indonesia. [17] Họ đã làm cho vấn đề thêm tồi tệ vì đem những quỹ này cho các doanh nhân trong nước vay để đầu tư vào những dự án kinh doanh không có khả năng cạnh tranh và không kinh tế. Tại Thái Lan, tiền chảy vào các dự án phát triển bất động sản mang tính đầu cơ. Tại Hàn Quốc, các quỹ dự trữ được sử dụng để đầu tư vào việc sản xuất quá mức. Vì những dự án đầu tư này không sinh lời nên các doanh nhân không có khả năng trả được nợ và số lượng nợ xấu tăng một cách nguy hiểm. Khi cú sốc Khủng hoảng từ bên ngoài dội xuống những khu vực tài chính mong manh này, không có một cái đệm nào để giảm xóc cú sốc đó.

Nhiều điểm yếu của những Con hổ châu Á xuất phát từ di sản để lại của “mô hình châu Á”. Cũng giống như ở Nhật Bản, những mối quan hệ thân thiết giữa chính phủ và doanh nhân, sự can thiệp quan liêu quá mức chịu đựng trong việc phân bổ tài chính đó đã dẫn tới những dự án đầu tư không

hiệu quả và những gánh nợ không thể cáng đáng nổi. Ngay cả vào những năm 90, khi mô hình đã trải qua một cuộc cải cách nhất định (sự kiểm soát quan liêu của nhà nước đã dịu bớt bởi phong trào tự do hóa), những thông lệ và sáng kiến mà mô hình đã cổ vũ vẫn tiếp tục tồn tại giống như ở Nhật Bản. Các ngân hàng cho những công ty có quan hệ thân thiết với giới chính trị vay đơn giản vì họ luôn luôn làm vậy chứ không phải vì họ chắc chắn là những công ty này sẽ trả được nợ. Giới điều hành doanh nghiệp đầu tư vào ngành công nghiệp mà các nhà quản lý nhà nước của họ luôn luôn ưa thích, ưu ái phát triển bất chấp ngành công nghiệp đó có khả năng sinh lời hay không. Kết quả là tạo ra một khu vực doanh nghiệp châu Á ốm yếu. Chẳng hạn như, tại Hàn Quốc, tỉ lệ nợ trên vốn cổ phần (debt-to-equity ratio – DER) trung bình của 30 *chaebol* lớn nhất nước đã vượt qua 300% vào năm 1997. Ngược lại, các công ty Mỹ hiếm khi có tỉ lệ này quá 100%. Trong khi đó, lợi nhuận của 30 công ty này trên thực tế là không hề có. 13 trong số 30 tập đoàn kinh doanh lớn nhất Hàn Quốc đã thua lỗ trong năm 1997. Một số bị phá sản trong năm 1997, thậm chí trước khi cuộc Khủng hoảng lan đến Hàn Quốc. [18] Vấn đề với "mô hình châu Á" không phải là xuất phát từ bản thân mô hình này mà là do các nhà hoạch định chính sách của châu Á không có khả năng sửa đổi nó cho phù hợp với những hoàn cảnh mới. Điều đã phát huy hiệu quả tốt khi châu Á còn nghèo không còn giữ nguyên tác động tích cực như trước một khi những nền kinh tế của châu Á đã phát triển. Lúc đó, sự can thiệp của nhà nước vào thị trường sẽ làm cản trở thay vì hỗ trợ cho sự phát triển.

Dù "mô hình châu Á" khiếm khuyết như thế nào đi chăng nữa thì cộng đồng tài chính quốc tế cũng không thể thoát khỏi bị chỉ trích. Tục ngữ có câu "tại anh, tại ả, tại cả đôi bên". Trong trường hợp này, cả hai phe đều có lỗi trong việc gây ra cuộc khủng hoảng tài chính. Rõ ràng là phải có một ai đó cho vay thì các ngân hàng và công ty châu Á mới có thể mượn được quá nhiều từ nước ngoài. Dù cao đạo chỉ trích chính sách của châu Á nhưng các

ngân hàng và nhà đầu tư nước ngoài vẫn giao hàng tỉ USD cho châu lục này trước thời điểm xảy ra Khủng hoảng. Khi Khủng hoảng bắt đầu, cũng chính những tổ chức tài chính nước ngoài đó đã rút số tiền đó ra với một tốc độ nhanh không thể tưởng tượng được. Năm 1996, các quỹ tài chính nước ngoài đã đổ 93 tỉ USD vào 5 nước mà Khủng hoảng tác động mạnh nhất là Hàn Quốc, Thái Lan, Indonesia, Malaysia và Phillipine. Năm 1997, họ rút ra tới 12 tỉ USD và xoay xở rút tiếp 105 tỉ USD nữa. Con số đó tương đương với 11% GDP của cả 5 nước cộng lại. Việc thay đổi quá lớn dòng chảy tiền tệ đã làm mất ổn định khu vực và khiến cho cuộc Khủng hoảng nghiêm trọng hơn nhiều so với trường hợp không có sự tháo chạy vốn ồ ạt. Nhà kinh tế Steven Radelet và Jeffrey Sachs lập luận, sự hoảng loạn đó của các nhà đầu tư và ngân hàng nước ngoài cũng là một tác nhân quan trọng ngang bằng với, nếu không muốn nói thậm chí là quan trọng hơn, những chính sách và những tập quán kinh doanh bị hoài nghi của châu Á trong việc làm cho cuộc Khủng hoảng trở nên thảm khốc như nó đã xảy ra. Hai nhà kinh tế viết: "Sự mất cân bằng cán cân thanh toán (của các nền kinh tế châu Á) không nghiêm trọng đến mức đủ để gây ra một cuộc khủng hoảng tài chính lớn cỡ đó. Cuộc khủng hoảng là một bằng chứng về những khiếm khuyết của các thị trường vốn quốc tế và sự dễ tổn thương của chúng trước những sự đảo lộn đột ngột của niềm tin vào thị trường." [19]

Dù cộng đồng tài chính quốc tế đáng bị giáng bất kỳ một lời chỉ trích nào thì các nước châu Á cũng buộc phải quay sang chính cộng đồng này để đẩy lui cuộc Khủng hoảng. Những nước bị ảnh hưởng đã ký vào các gói cứu trợ của IMF: Thái Lan vào tháng 8/1997 với gói 17 tỉ USD, Indonesia vào tháng 10 với 43 tỉ USD. Đổi lại, chính phủ các nước này phải từ bỏ quyền kiểm soát chính sách kinh tế của mình và chấp nhận một danh sách hàng loạt các biện pháp đau đớn do IMF đề ra, mà theo như các nhà kinh tế của tổ chức tài chính này lập luận là sẽ giúp phục hồi lòng tin vào các nền kinh tế bị ảnh

hưởng và chặn đứng cuộc Khủng hoảng. Những biện pháp này bao gồm phải tăng đột xuất lãi suất, cắt giảm ngân sách chính phủ và đóng cửa các ngân hàng có vấn đề. Những người đã xây dựng nên chính sách của châu Á, một thời được tung hô ca ngợi vì sự uyên thâm, khéo léo và thành công của mình, giờ trở thành những người thúc đẩy chương trình của IMF.

***

NHƯNG MAHATHIR MAHAMAD thì không. Khi nền kinh tế Malaysia tiếp tục đổ vỡ ông lại càng trở nên ngoan cố hơn. Tháng 10/1997, ông quay về với một trong những chủ đề đả kích ưa thích của mình: người Do Thái. Phát biểu trước nhiều người dân nông thôn Malaysia, ông nói: "Chúng ta có thể nghi ngờ rằng chúng (người Do Thái) đã có một kế hoạch. Dân Do Thái cướp tất cả mọi thứ của người Palestine nhưng tại Malaysia, chúng không thể làm như vậy. Vì vậy cho nên chúng quay sang làm suy yếu đồng Ringgit." [20] Những tràng đả kích của Mahathir chẳng có mấy tác dụng làm giảm bớt sự lo lắng của các nhà đầu tư. Người ta đã truyền nhau một câu nói đùa mà chẳng có gì đáng để vui cười là mỗi lần Mahathir mở miệng thì đồng Ringgit lại mất giá nhiều hơn nữa. Mahathir vẫn cương quyết không cầu đến IMF giải cứu. Về sau ông viết: "Chúng tôi không sẵn lòng dâng quyền quản lý nền kinh tế của mình cho IMF." Ông nhận thấy dù lập trường của ông đang khiến cho Malaysia trở thành "một quốc gia bị bỏ rơi ngoài lề xã hội mà tất cả mọi người đều ghẻ lạnh" nhưng nếu Đông Nam Á cúi đầu trước mệnh lệnh của người nước ngoài thì "thế kỷ 21 sẽ không còn là Thế kỷ của châu Á". [21]

Sự gàn bướng của Mahathir không đơn giản chỉ là một sự ngạo mạn. Ông có những lo ngại thật sự về lợi ích của các chương trình do IMF đưa ra. Anwar Ibrahim, bộ trưởng Tài chính, trước đó đã áp dụng nhiều chính sách tương tự như chương trình do IMF khởi xướng để củng cố đồng Ringgit,

chẳng hạn như nâng cao lãi suất, thắt chặt tín dụng, siết mạnh hơn các tiêu chuẩn thanh toán của các ngân hàng Malaysia. Anwar thậm chí còn tạm ngưng một số siêu dự án ưa thích của Mahathir. Tuy nhiên, đến đầu năm 1998, Mahathir cho rằng những chính sách này, thứ mà ông nhạo báng gọi là một chương trình “IMF ảo”, đang làm cho các vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Lãi suất cao cộng với tín dụng bị thắt chặt đã bóp nghẹt khu vực tư nhân đến mức ngạt thở trong khi sự cắt giảm chi tiêu tiêu dùng càng làm suy yếu thêm quá trình tăng trưởng. “Tác động tổng hợp của tất cả các biện pháp đó…là các ngân hàng và doanh nghiệp vốn đang chịu đựng cuộc khủng hoảng tiền tệ lại đẩy tiếp vào một tình cảnh thật sự khốn cùng,” Mahathir viết. “Nền kinh tế của Malaysia rơi sâu hơn vào suy thoái.”

Mahathir và Anwar bắt đầu xung đột với nhau về đường lối chính sách. Anwar khăng khăng cho rằng cách giải quyết của ông là con đường đúng để chấm dứt Khủng hoảng. Mahathir thì vò đầu bứt tai cho rằng đồng Ringgit và thị trường chứng khoán vẫn lao dốc bất chấp những chính sách khắc nghiệt của Anwar. Ông muốn nới lỏng tín dụng và thúc đẩy chi tiêu tiêu dùng để giảm bớt áp lực lên các công ty và ngân hàng Malaysia. [22] Cùng lúc đó, Mahathir lại chịu một sức ép căng thẳng từ cộng đồng tài chính quốc tế buộc ông phải quy phục IMF. Giới chức Washington và các chủ ngân hàng quốc tế có một niềm tin mãnh liệt vào sự thiêng liêng của ý kiến chuyên môn do IMF đưa ra. Công khai lên án IMF, như Mahathir đang làm, là một sự lăng mạ nghiêm trọng đối với niềm tin của các nhà đầu tư.

Tuy nhiên, kể từ lúc đó, niềm tin kiên định này vào sức mạnh vô song của IMF đã bị dao động lớn vì cách thức giải quyết Khủng hoảng của tổ chức tài chính này. Xuất hiện ý kiến mới cho rằng ở một góc độ nào đó Mahathir đã đúng. Bằng cách giảm phát các nền kinh tế, IMF thắt chặt sự kiểm soát vốn đã cứng như gọng kìm lên khu vực tư nhân và khiến cho cuộc Khủng hoảng

cùng hệ lụy suy thoái của nó còn trở nên tồi tệ hơn so với mức độ thực của nó. Lãi suất cao chót vót và những biện pháp bóp chết cầu thị trường mà các chương trình IMF ủy nhiệm cho các chính phủ đi vay thực hiện làm giảm lợi nhuận của các công ty đồng thời làm trầm trọng hơn gánh nặng nợ nần của họ, đẩy những công ty hoàn toàn có khả năng sống sót đến bên bờ vực thẳm tài chính.

IMF đã mắc sai lầm như thế nào? Phải nói đó chính là sức ì của thể chế tài chính này. IMF đã áp đặt lên châu Á những biện pháp được vạch sẵn từ trước dựa trên lý thuyết và áp dụng chúng mà không sửa đổi cho phù hợp với những vấn đề rắc rối thực tế đang thách thức các nền kinh tế châu Á. Một số điều kiện mà IMF đưa ra chẳng liên quan gì với những nguyên nhân sâu xa gây ra cuộc Khủng hoảng và ít có khả năng giải quyết được nó, chẳng hạn như buộc các chính phủ phải tự do hóa những quy định nhập khẩu và chấm dứt sự độc quyền trong nước. IMF đang kê sai đơn thuốc cho căn bệnh khủng hoảng. Bằng cách tập trung chú ý vào những chỗ được cho là khiếm khuyết về mặt cấu trúc của các nền kinh tế châu Á, IMF càng làm xói mòn thêm lòng tin của giới đầu tư vào khu vực. Tuy nhiên, bất chấp bằng chứng ngày càng nhiều cho thấy những chính sách của IMF không mang lại hiệu quả như yêu cầu đặt ra, IMF vẫn bảo vệ chương trình của mình. Joseph Stiglitz, nhà kinh tế trưởng của Ngân hàng Thế giới trong thời gian xảy ra Khủng hoảng, sau này viết: “Chính IFM là một phần của các vấn đề rắc rối của các nước chứ không phải là một phần của giải pháp.” [23]

Tuy nhiên, quay trở lại thời điểm năm 1997, Mahathir khi đó bị cô lập và đang tìm kiếm một cách thức của riêng mình để đưa Malaysia thoát khỏi cuộc Khủng hoảng. Ông phát hiện ra một giải pháp có thể khả thi ở một nơi không ngờ tới: Trung Quốc. Người khổng lồ theo chủ nghĩa xã hội này không hề bị ảnh hưởng bởi cuộc Khủng hoảng. Mahathir chú ý nhận thấy rằng cấu trúc

kinh tế của Trung Quốc có một đặc điểm mà các nước Malaysia, Thái Lan và Indonesia không có: đó là sự kiểm soát chặt chẽ các dòng tiền vốn và buôn bán tiền tệ. Có thể đây là câu trả lời chăng? Ông nhận ra mình không hiểu về các thị trường tiền tệ đủ để có câu trả lời chắc chắn. "Tôi hiểu khái niệm này theo nghĩa tiền chảy ra khỏi đất nước tức là người ta đang vác hàng túi tiền đi ra," ông nói. Trong một lần viếng thăm chính thức Argentina vào tháng 10/1997, Mahathir đã mời một giám đốc ngân hàng trung ương người Malaysia đi cùng ông đến Buenos Aires để giảng giải sơ lược cho ông về các thị trường tiền tệ toàn cầu. Ông vỡ lẽ ra rằng các giao dịch mua bán tiền tệ của những kẻ đầu cơ chỉ được ghi trên sổ sách của các định chế nước ngoài và các ngân hàng nội địa. Những bao tiền Ringgit được trao tay qua biên giới theo như hình dung trước đây của ông không bao giờ tồn tại. Ông luận ra rằng mặc dù chính phủ có thể không kiểm soát được giới đầu cơ nhưng nếu có thể ngăn không cho các ngân hàng Malaysia tham gia vào những giao dịch tiền tệ thì giới đầu cơ cũng chào thua. Mahathir quyết định Malaysia cần phải kiểm soát tiền vốn.

Ông đề xuất ý tưởng này đến nhóm hoạch định chính sách của mình. [24] Tất cả mọi người đều phản đối, trong đó có Anwar và Daim, người đã làm việc trở lại cho chính phủ với tư cách là một cố vấn và sau đó là bộ trưởng đặc biệt trong nội các. Daim nói: "Chúng tôi đã chỉ ra cho ông ấy (Mahathir) 40 lý do vì sao không nên thực hiện theo ý tưởng đó." [25] Họ lo ngại những nhà đầu tư nước ngoài mà đất nước đang cần để duy trì sự tăng trưởng của mình sẽ bỏ chạy. Có một nguy cơ là động thái này sẽ làm cho toàn bộ nền kinh tế sớm bị sụp đổ. [26] Ở một thời đại mà các phương thức tài chính tự do được xem là thứ tốt tuyệt đối, ý tưởng kiểm soát tiền tệ của Mahathir là một dị giáo. Ông nhận thức rõ: "Chúng tôi sắp sửa đi ngược lại toàn bộ thế giới." [27]

Bất chấp mọi phản đối, Mahathir vẫn giữ vững lập trường của mình. Daim nhớ lại: "Ông ấy khá sắt đá." Trong suốt 6 tháng, nhóm kinh tế cãi nhau ầm ĩ xung quanh các biện pháp kiểm soát tiền tệ. Daim cuối cùng lại chuyển sang ủng hộ ý tưởng của Mahathir, ủng hộ trong chừng mực ngầm định. Tất cả mọi biện pháp khác đã thất bại trong việc chặn đứng cuộc Khủng hoảng. Daim cho biết: "Rốt cuộc chẳng còn một sự lựa chọn nào khác. Chúng ta đã thử tất cả mọi thứ." [28]

Ngày 1/9/1998, Mahathir quyết tâm hành động. Việc mua bán đồng Ringgit ra khỏi biên giới đất nước bị nghiêm cấm. Người nước ngoài đang giữ đồng Ringgit chỉ có thể sử dụng đồng tiền này trong các giao dịch nội địa. Tiền Ringgit bên ngoài đất nước thành ra vô dụng. Động thái kiểm soát này không quá khắt khe. Nhà đầu tư nước ngoài nào muốn chuyển lợi nhuận kinh doanh về nước mình hay muốn bán tài sản vẫn được phép đem tiền của mình ra khỏi Malaysia. Đối với những mục đích này, đồng Ringgit bị cố định ở tỉ giá 3,8 Ringit đổi 1 đồng đô la Mỹ, thấp hơn 1/3 so với mức trước khi xảy ra Khủng hoảng. [29]

Quyết định của Mahathir đã gây ra một sự phẫn nộ ở trong lẫn ngoài nước. Thống đốc ngân hàng trung ương Malaysia, người phản đối ý tưởng của Mahathir, từ chức. [30] Trên bình diện quốc tế, Malaysia trở thành một kẻ bệnh hủi. Tờ *Wall Street Journal* đã dán nhãn cho chính sách kiểm soát tiền tệ của Malaysia là "một sự tính toán sai lầm nghiêm trọng" và cảnh báo nước này "dường như sắp sửa trải nghiệm một thời kỳ bất hạnh mò mẫm vấp váp trong bóng tối". [31]

Người phản đối mạnh mẽ nhất biện pháp kiểm soát tiền tệ là Anwar Ibrahim, bộ trưởng Tài chính. Mahathir và Anwar tiếp tục đấu khẩu về đường lối của chính sách giải quyết Khủng hoảng cho Malaysia. Bất đồng này càng

làm sâu sắc thêm mâu thuẫn giữa họ. Anwar là người được Mahathir đỡ đầu suốt từ giữa thập niên 80 và ông được nhiều người dự đoán là có nhiều khả năng sẽ kế nhiệm vị thủ tướng đã cao tuổi. Nhưng Anwar là một tính cách khác rất nhiều so với người đỡ đầu của mình. Là một người theo chủ nghĩa quốc tế và là một nhà trí thức, Anwar được xem là một nhân vật dân chủ hơn so với Mahathir độc đoán. Ông cũng có cái nhìn ít gay gắt hơn đối với phương Tây. [32] Không hiểu vì lý do gì, cả hai vẫn còn thân thiết với nhau đến nỗi Mahathir đã giao cho Anwar quyền điều hành chính phủ khi ông nghỉ phép 2 tháng vào giữa năm 1997. [33] Vào thời điểm xảy ra Khủng hoảng, Anwar là chính trị gia có nhiều ảnh hưởng nhất tại Malaysia, sau Mahathir.

Tuy nhiên, khi Khủng hoảng ngày càng trầm trọng thì giữa hai người đã nảy sinh một cuộc chiến thực sự. Anwar cho biết, sự rạn nứt trong mối quan hệ của ông với Mahathir xuất phát từ các kế hoạch giải cứu các công ty. Một số tập đoàn bị ảnh hưởng tồi tệ nhất là những doanh nghiệp đã từng được hưởng lợi từ các chính sách của Mahathir, chẳng hạn như Renong của Halim Saad và nhiều công ty khác có quan hệ thân thiết với giới chính trị. Mahathir và Anwar bất đồng ý kiến với nhau về cách xử lý những công ty có vấn đề này như thế nào. Anwar cho rằng các công ty này và những nhà quản lý của chúng nên chấp nhận hình phạt cho những lỗi lầm đã phạm phải của mình và nên được phép phá sản. Mahathir lập luận rằng Tập đoàn Malaysia đang đương đầu với một thảm họa không phải do chính mình gây ra cho nên chính phủ cần thiết phải hỗ trợ để bảo vệ nó. Ông nói: “Các công ty có khả năng tồn tại cần phải được giúp đỡ để sống sót.” [34] Bắt đầu vào cuối năm 1997, một loạt các thỏa thuận tài chính đã làm dấy lên nhiều tiếng nói chỉ trích Mahathir rằng ông đang giải cứu những người thân quen của mình. Trong một vụ gây nhiều tranh cãi năm 1998, một công ty nhà nước đã mua các tài sản liên quan đến tàu biển của một công ty nợ nần chồng chất do con trai của Mahathir quản lý. [35] Tình hình trở nên “không thể nào quản lý được” –

Anwar nói. [36] (Mahathir phủ nhận cáo buộc rằng chính phủ đã trao (cho các công ty của người quen) nhiều đặc quyền đặc lợi và khẳng định thêm bản thân ông không nhận được "một đồng xu lẻ" nào từ bất kỳ một công ty được chính phủ hỗ trợ). [37]

Khi cuộc Khủng hoảng đang ăn dần ăn mòn nền kinh tế Malaysia, sự giận dữ của công chúng bắt đầu chuyển sang Mahathir. Anwar liền tận dụng cơ hội. Ông cùng những người ủng hộ mình cho rằng Malaysia không chỉ cần một chính sách kinh tế hợp lý để chặn đứng Khủng hoảng. Đất nước này còn đòi hỏi phải có một cuộc cải cách chính trị, trong đó có việc thẳng tay dẹp bỏ nạn tham nhũng và cải tiến quyền dân sự. [38] Mahathir dễ bị tổn thương nhận thấy rằng nếu ông không giải quyết được cuộc Khủng hoảng, quyền lực lãnh đạo Malaysia dài lâu của ông sẽ kết thúc. "Công việc thủ tướng của tôi đang bị đe dọa," ông nói. [39]

Cuộc chiến giữa hai người bùng nổ thành vũ đài của đông đảo nhiều người trong các cuộc họp của UMNO vào tháng 6/1998. Trong ngày đầu tiên của hội nghị, một người trung thành với Anwar đã có một bài diễn văn sắc bén tố cáo nạn tham nhũng ở trong nội bộ đảng, một hành động tấn công không che đậy nhằm vào Mahathir. Nhưng phe của Mahathir cũng đã chuẩn bị rất kỹ. Các thành viên của UMNO nhận được một cuốn sách nhỏ mang tên *"50 lý do vì sao Anwar không thể trở thành một thủ tướng"*. Trong danh sách lý do đó có những cáo buộc đã tồn tại từ lâu rằng Anwar đã có một lối sống không đứng đắn về mặt tình ái, trong đó có việc quan hệ bất chính với nam tài xế lái xe của gia đình Anwar. Sự nổi loạn của Anwar bị đè bẹp. Mahathir sống sót qua cuộc họp nhờ kiểm soát được UMNO.

Cuộc chiến không chỉ dừng lại ở đó. Ngày 2/9, một ngày sau khi tuyên bố chính sách kiểm soát tiền tệ, Anwar cho biết Mahathir đã buộc ông phải đứng

trước một sự lựa chọn: hoặc từ chức hoặc bị cách chức. Anwar không chịu nộp đơn từ chức. [40] Ông nói với Mahathir: "Trong nhiều quan điểm ông là người thật cổ hủ". [41] Sau đó, trong cùng ngày, Mahathir đã cách chức Anwar khỏi chức vụ bộ trưởng. Tuy nhiên, điều đó chỉ càng làm cho vị thế của Anwar trong công chúng được nâng cao hơn thành chiến sĩ đấu tranh vì *reformasi* , một từ trong tiếng Mã Lai có nghĩa là sự dân chủ hóa xã hội và chính trị. Các cuộc biểu tình chống Mahathir nổ ra trên đường phố Kuala Lumpur. Ngày 20/9, Anwar phát biểu trước một đám đông 8.000 người ủng hộ và đòi Mahathir phải từ chức. Đêm hôm đó, cảnh sát đã phá cửa trước nhà Anwar và nhanh chóng bắt ông khỏi nhà trong khi nhiều trực thăng đang bay vần vũ ở trên đầu. [42] Anwar cho biết, sau đó ông bị còng tay, bịt mắt và bị đánh cho đến khi bất tỉnh. Chín ngày sau, Anwar xuất hiện tại tòa với một bên mắt bị bầm đen. [43] Ông bị buộc tội lạm dụng quyền lực và quan hệ đồng tính trái với pháp luật, cả hai tội mà ông đều phủ nhận. Nhưng phản kháng của ông cũng chẳng có mấy ý nghĩa. Anwar bị tuyên phạm cả hai tội và bị xử 15 năm tù giam. [44] [45]

Cuối cùng, những chính sách kinh tế dị giáo của Mahathir đã được chứng minh là đúng. Các biện pháp kiểm soát tiền tệ mà ông nghĩ ra đã ngăn chặn được sự sụt giá của đồng Ringgit và nền kinh tế bắt đầu hồi phục. [46] Paul Krugman viết: "Có một sự thật khách quan là dù anh nghĩ về Mahathir như thế nào chăng nữa thì Malaysia cũng đã thoát khỏi khó khăn cùng với chính sách kinh tế dị giáo của mình. Anh có thể thắc mắc liệu điều đó có cần thiết hay không nhưng anh không thể khẳng định rằng nó là một tai họa; và anh cũng không thể che giấu được sự thật rằng những người dự báo nó là tai họa đã để cho chính trị và ý thức hệ làm mờ óc phán đoán của mình." [47] Ngay cả IMF cũng thừa nhận tính sáng suốt của hành động thay đổi này. Một năm sau khi áp dụng chính sách kiểm soát tiền tệ, IMF đã tuyên bố rằng "phương thức kiểm soát tiền tệ…đã đem đến nhiều kết quả tích cực hơn những gì mà nhiều

nhà quan sát ban đầu dự đoán”. [48]

***

TạI INDONESIA, Suharto cũng đang chiến đấu để bảo vệ sinh mạng chính trị của mình. Đến cuối tháng 10/1997, tức là chỉ sau 4 tháng xảy ra khủng hoảng, đồng Rupiah của Indonesia đã mất 1/3 giá trị. Niềm tin trong nền kinh tế tiếp tục suy yếu. Suharto phải quay sang “Nhóm Mafia Berkeley” để tìm lời khuyên chỉ dẫn. Ông giao cho Widjojo Nitisastro, người đứng đầu lớn tuổi của “Nhóm Mafia Berkeley”, nhiệm vụ giám sát các cuộc đàm phán với IMF và triển khai thực hiện một chương trình cải cách. [49] Thỏa thuận về một gói giải cứu đạt được vào ngày 31/10 đã đẩy Suharto tới những cuộc cải tổ bắt buộc và quyết liệt, trong đó có cắt giảm ngân sách, tự do hóa thương mại, chấm dứt một số chính sách độc quyền và đóng cửa những ngân hàng có vấn đề. [50] Widjojo đã cứu Indonesia trong cơn khủng hoảng hết lần này đến lần khác, phần nhiều là vì mục đích muốn làm cho chế độ Trật tự mới của Suharto trở nên tốt hơn. Nhưng lần này, ông đã đặt ông chủ của mình vào một vị thế không thể chấp nhận được về mặt chính trị. Nếu Suharto triển khai các cuộc cải cách của IMF, chúng sẽ ăn dần ăn mòn những mạng lưới đỡ đầu củng cố cho chế độ của ông và hủy hoại những lợi ích kinh doanh của gia đình và nhóm bạn bè thân thiết của ông. Nhưng ngược lại, nếu Suharto chậm trễ, ông sẽ không thể gầy dựng lại được niềm tin trong nền kinh tế, cuộc Khủng hoảng sẽ tồi tệ hơn và điều đó cũng có thể làm bất ổn chế độ Trật tự mới. Bản chất cá nhân hóa cao trong phong cách lãnh đạo của Suharto đang trở nên ám ảnh ông. Ông chọn một cách giải quyết trung dung chẳng thỏa mãn được một ai: vừa bàn về cải cách vừa bảo vệ những người thân thiết với ông. Trong một vụ đặc biệt khó xử, chính phủ đóng cửa Ngân hàng Andromeda, một ngân hàng yếu kém do Bambang - con trai của Suharto quản lý, để rồi sau đó cho phép Bambang có được một ngân hàng khác, thực

ra là khai trương lại ngân hàng này dưới một cái tên khác, chỉ đơn giản đổi những dấu hiệu trên các cánh cửa ra vào của trụ sở ngân hàng. [51]

Những hậu quả của việc lách các yêu cầu cải cách do IMF đặt ra thật nghiêm trọng. Ngày 8/1, đồng Rupiah lao đầu mất 26% giá trị trước những thông tin lo ngại cho rằng IMF sẽ trừng phạt Suharto bằng cách cắt hỗ trợ tài chính. [52] Cùng ngày hôm đó, Tổng thống Mỹ Bill Clinton đã gọi điện cho Suharto thúc giục ông phải hợp tác cùng IMF, đặc biệt đề cập đến trò ảo thuật đánh tráo ngân hàng của Bambang. Suharto không lưu tâm đến lời khuyên của Clinton và đáp lại bằng một lời nguyền rủa "những kẻ đầu cơ" nước ngoài đang làm suy yếu đồng Rupiah. [53] Tuy nhiên, đến ngày 15/1, dưới sức ép ngày càng tăng, Suharto đã ký một thỏa thuận khác với IMF có nội dung chấp nhận những giải pháp cải cách thậm chí còn mạnh mẽ hơn. IMF đặt điều kiện chính phủ phải hủy bỏ sự độc quyền phân phối đinh hương gây nhiều tranh cãi của Tommy, con trai Suharto; xóa bỏ cartel gỗ dán của Bob Hasan và chấm dứt mọi sự hỗ trợ của nhà nước cho công ty sản xuất máy bay được ca ngợi nhiều nhưng sống dựa vào bao cấp nhà nước của Habibie. [54]

Bất chấp tình hình rối loạn ngày càng gia tăng, một hội nghị bị khống chế đã bầu Suharto tiếp tục làm tổng thống nhiệm kỳ thứ 7 vào tháng 3/1998. Nội các mà Suharto chọn ra chứng tỏ ông đang lãng quên tình thế ngặt nghèo của chế độ mình. Nội các đó có một trong số những người con gái có máu kinh doanh không được nhiều người ưa thích của Suharto và có người bạn thân thiết Bob Hasan của ông trong vai trò bộ trưởng Thương mại. Suốt 20 năm trước, Suharto liên tục kỳ kèo Hasan làm bộ trưởng nhưng Hasan luôn luôn làm Suharto phải thất vọng. Hasan nói với Suharto: "Tôi là chỗ bạn bè thân thiết với anh. Vì vậy, thật là không đúng nếu tôi trở thành một bộ trưởng." Tuy nhiên, tháng 3 năm đó, Hasan thay đổi quyết định. "Tôi cảm thấy rằng ông ấy cần sự giúp đỡ của tôi. Tôi thấy rằng mình cần phải đứng cạnh ông ấy

với tư cách là một người bạn," Hasan nói. [55]

Đó là một quyết định tai họa. Việc bổ nhiệm Hasan càng đổ thêm dầu vào đám cháy chỉ trích Suharto ở trong nước lẫn nước ngoài. Suharto giải tán nội các gây nhiều tranh cãi này. Những cuộc đại biểu tình chống chế độ Trật tự mới do sinh viên dẫn đầu bắt đầu nổ ra trên các đường phố Jakarta. Mỉa mai thay, nhóm lãnh đạo biểu tình đó chính là nhóm đã từng đưa Suharto lên nắm giữ quyền lực vào năm 1966. Bây giờ thì họ trút sự giận dữ của mình lên Suharto và đòi ông phải từ chức. Các cuộc biểu tình chuyển biến xấu thành bạo loạn. Ngày 12/5, đã có 6 sinh viên bị thiệt mạng khi cảnh sát nổ súng vào những người biểu tình đến từ trường đại học Trisakti ở Jakarta. [56] Hai ngày sau, một đám đông đã thể hiện cơn giận dữ điên cuồng đối với cộng đồng người Hoa thiểu số, phẫn nộ trước sự giàu có và quyền lực mà cộng đồng người Hoa có được dưới chế độ Trật tự mới, bằng cách cướp phá khu phố Tàu của Jakarta, cướp bóc và đốt phá nhiều tòa nhà. Phóng viên Mark Landler của tờ *New York Times* tường thuật khu phố Tàu "trông giống như bị đánh bom với gạch vữa đổ nát chất cao hai bên đường và hàng đống xe hơi, xe tải, xe gắn máy bị đốt cháy rụi tạo thành một loạt những chướng ngại vật kinh khủng trên tuyến phố chính này". [57]

Cuộc bạo loạn cuối cùng đã làm cho Suharto nhận thấy rằng chế độ của ông đang đi đến hồi kết thúc nhưng ông lại không hành động đủ nhanh để ngăn chặn điều này xảy ra. Ngày 19/5, ông gặp gỡ 9 nhân vật lãnh đạo của cộng đồng Hồi giáo, đưa ra một kế hoạch tổ chức một cuộc tổng tuyển cử mới và dần dần chuyển giao quyền lực. Câu trả lời của họ rất mạnh mẽ. "Điều mà tất cả mọi người đều xem như cải cách là ông phải từ chức," họ nói với Suharto. [58] Ngày hôm sau, Habibie, khi đó là phó tổng thống Indonesia, xuất hiện tại nhà Suharto để gặp nhau mỗi tối như thường lệ. Habibie phát hiện Suharto đang ở trong phòng của mình với một tờ giấy lớn. Suharto đang

lựa chọn các bộ trưởng cho một nội các mới. Cả hai tranh luận về những nhân vật được bổ nhiệm. Sau đó, Suharto thổ lộ một việc chấn động. Ông có ý định từ chức tổng thống sau khi nội các mới chính thức tuyên thệ nhậm chức. Khi Habibie ra về, Suharto đã ôm Habibie rồi nói: “Không còn nhiều thời gian nữa đâu.” Habibie cầu nguyện suốt trên đường lái xe về nhà mình. [59]

Thời gian thậm chí không còn nhiều như cả hai đều nghĩ. Chỉ trong vòng một ngày hôm đó, áp lực lên Suharto đã gia tăng đến mức không thể nào chịu nổi. Người phát ngôn quốc hội đe dọa sẽ bắt đầu thủ tục luận tội tổng thống nếu Suharto không từ chức trong vòng 2 ngày nữa. Tư lệnh các lực lượng vũ trang Indonesia triệu tập một cuộc họp các tướng lĩnh cấp cao vốn chủ trương đề nghị Suharto ra đi. Những trụ cột chống đỡ chế độ Suharto đã sụp đổ tan tành. [60]

Ngày 21/5/1998, chế độ Trật tự mới chấm dứt trong một nghi lễ bị rút gọn. Mang một cái ghim bằng vàng của một công chức chính phủ, Suharto đeo vội cặp kính và đọc một lời tuyên bố đã soạn sẵn thông báo việc ông từ chức sau 30 năm làm tổng thống. “Tôi lấy làm tiếc vì những sai lầm của mình,” ông nói, “và tôi hi vọng đất nước Indonesia sẽ sống mãi.” Ông ra một cử chỉ nhỏ chào tạm biệt các quan chức và giới phóng viên đang tề tựu ở đó rồi đi ra. [61] Khi Bob Hasan hỏi Suharto lý do vì sao ông quyết định từ chức, ông trả lời rằng ông sợ sẽ xảy ra bạo loạn dữ dội hơn ở đất nước Indonesia bất ổn. “Tốt hơn là để tôi bị thương thay vì các sinh viên,” ông nói với Hasan. [62]

Không lâu sau đó, Emil Salim, cố vấn kinh tế lâu năm của Suharto, ghé thăm nhà của vị cựu tổng thống. Salim nhận thấy Suharto vẫn còn trong tâm trạng bị vỡ mộng, bối rối không hiểu vì sao chế độ của ông, với tất cả những thành tựu kinh tế to lớn, lại sụp đổ một cách chua xót và bẽ bàng như vậy. “Có điều gì đó mà chúng ta đã làm sai hay sao?” Suharto hỏi Salim. Nhà kinh

tế thông thái biết điều gì đã xảy ra. Suharto đã bám giữ quyền lực quá lâu. Salim không nỡ nào nói ra điều đó với người bạn lâu năm của mình. Ông chỉ trả lời một cách đơn giản: "Thời đại đã thay đổi rồi." [63]

***

TUY NHIÊN, Hàn Quốc mới là nước thể hiện mối đe dọa lớn nhất đến trật tự tài chính toàn cầu. Hàn Quốc không chỉ là nền kinh tế lớn nhất châu Á bị rơi vào Khủng hoảng mà nước này còn bị đan chặt vào các thị trường vốn và các hệ thống sản xuất quốc tế. Robert Rubin, Bộ trưởng Tài chính Mỹ, đã nhận ra mức độ nghiêm trọng của tình hình vào cuối tháng 11/1997, không lâu sau khi chính phủ Hàn Quốc cầu cứu IMF. Các quan chức IMF phát hiện ra Ngân hàng Trung ương Hàn Quốc đã đốt gần sạch 30 tỉ USD dự trữ để giúp các ngân hàng thương mại thanh toán các khoản nợ nước ngoài. Rubin về sau viết phát hiện này "báo hiệu một thời kỳ nguy hiểm thật sự đối với nền kinh tế thế giới".

Ông quyết định Washington cần phải hành động. Suốt ngày lễ Tạ ơn năm 1997, Rubin đã tổ chức một loạt các cuộc hội nghị điện đàm căng thẳng với Tổng thống Bill Clinton, Cố vấn an ninh quốc gia Sandy Berger và các quan chức Cục Dự trữ Liên bang Mỹ để hình thành một phản ứng chính sách phản ứng. Ngoại trưởng Mỹ Madeline Albright phết mỡ lên con gà tây giữa một cuộc đàm luận. Rubin lo sợ sự mất lòng tin của các nhà đầu tư tại Hàn Quốc có thể sẽ lan rộng ra ngoài phạm vi châu Á đến Nga, Đông Âu và toàn bộ thế giới đang phát triển. Ông lập luận, Mỹ nên đóng góp quỹ riêng của mình để hỗ trợ cho nền kinh tế Hàn Quốc ngoài những gì IMF sẽ chìa ra cho nước này. Tuy nhiên, theo Rubin, những quỹ này không thôi cũng chẳng giải quyết được vấn đề. Để đổi lại một sự giải cứu, Rubin dự định sẽ ép chính phủ Hàn Quốc vào một chương trình cải cách có ảnh hưởng sâu rộng. Trong những

ngày sau đó, quan điểm của Rubin càng trở nên cứng rắn. Ông cho rằng Hàn Quốc cần phải chấm dứt việc các ngân hàng thương mại cho vay theo sự chỉ đạo của chính phủ và phải mở cửa nền kinh tế để đón nhận cạnh tranh và đầu tư nước ngoài nhiều hơn. [64] Nói cách khác, Rubin đang nhắm tới mục đích hạ bệ "mô hình châu Á" của Hàn Quốc.

Liệu chính phủ Hàn Quốc sẽ chấp nhận? Ngày 3/12, người Hàn Quốc ký thỏa thuận với IMF về một gói giải cứu trị giá 58 tỉ USD, gói cứu trợ tài chính lớn nhất tính đến thời điểm đó của IMF. Chính phủ Hàn Quốc chấp nhận một cách miễn cưỡng hầu hết các biện pháp chính sách mà Rubin đã đòi hỏi. Tuy nhiên, cũng giống như tại Thái Lan, chương trình này không có mấy tác dụng xoa dịu Khủng hoảng. Sau ít ngày tạm dừng rớt giá, đồng Won lại lao dốc đi xuống trở lại. Khoảng 1 tỉ USD ngoại tệ đổ vào Hàn Quốc *mỗi ngày* . [65]

Một phần lớn của vấn đề là sự bất ổn về chính trị. Khi cuộc bầu cử Hàn Quốc chỉ còn cách vài ngày nữa là sẽ diễn ra, chính quyền đã ký thỏa thuận với IMF sắp sửa không còn đương nhiệm bao lâu nữa. Kim Dae Jung là người có nhiều triển vọng đắc cử tổng thống nhưng ông không khiến cho người ta tin tưởng lắm. Ông phát biểu nghe có vẻ như rất giống Mahathir và đồng Won, giống như đồng Ringgit, cũng đang bị ảnh hưởng vì hệ quả của những lời phát biểu đó. Đầu tháng 12, Kim Dae Jung nói với cử tri rằng ông sẽ "(đưa Hàn Quốc) vượt qua tình trạng bị IMF làm bẽ mặt". Nếu trúng cử, ông cam kết sẽ "theo đuổi những cuộc đàm phán mới IMF để giành lại quyền tự trị kinh tế của chúng ta". [66] Cộng đồng tài chính quốc tế lo ngại nhưng cử tri Hàn Quốc thì bầu cho Kim vào ngày 18/12, một điều mà tự trong bản thân nó đã là một thành tích đáng kinh ngạc. Dân chủ vẫn còn là chuyện mới mẻ tại Hàn Quốc và sự thật là một cuộc bầu cử tự do được tổ chức trong bối cảnh đất nước Khủng hoảng là một minh chứng rõ ràng cho thấy những tư tưởng

dân chủ đã được tiếp nhận nhanh như thế nào. Đối với Kim Dae Jung, chiến thắng là một sự đền đáp cho 30 năm chiến đấu và hi sinh. Tuy nhiên, phần thưởng của ông là bước chân vào Nhà Xanh giữa lúc nền kinh tế Hàn Quốc đang rơi xuống mức thấp nhất kể từ cuộc chiến tranh liên Triều. "Tôi đang than khóc cho số phận của mình," ông nói. [67]

Tình hình kinh tế của Hàn Quốc trở nên xấu đi sau khi Kim Dea Jung đắc cử và giá trị của đồng Won lại lập những mức đáy mới. Với số nợ nước ngoài lên tới khoảng 15 tỉ USD sắp sửa tới hạn phải trả vào cuối tháng 12, khả năng Hàn Quốc bị vỡ nợ hoặc phải buộc phải giãn nợ trở nên có thật. Kim cảnh báo người dân rằng Hàn Quốc "có thể bị vỡ nợ". [68] Tuy nhiên, bây giờ khi đã ngồi vào chiếc ghế quyền lực, ông mới thức tỉnh trước tình trạng hỗn loạn do những lời vận động tranh cử hoa mỹ của ông gây ra. Vì vậy, trái với Mahathir, ông bắt đầu dịu giọng với IMF. Sau khi giành được chiến thắng bầu cử, Kim Dea Jung đã nhận được một cuộc điện thoại chúc mừng của Tổng thống Mỹ Bill Clinton, người đã tận dụng cơ hội này để thúc ép Kim phải cải cách nền kinh tế. Kim hứa sẽ hợp tác chặt chẽ với IMF. Ông nói với Clinton: "Nếu có bất kỳ hành động cần thiết nào mà chúng tôi cần phải làm thì chúng tôi sẽ làm. Đừng lo ngại về điều đó." [69]

Tuy nhiên, sự lo ngại tại Washington chỉ càng lớn thêm. Rubin đi đến kết luận rằng Hàn Quốc cần phải hành động mạnh mẽ. Ông vội vàng vạch ra một dự thảo kế hoạch đầy kịch tính. IMF, Mỹ và nhiều nước khác sẽ dồn dập chuyển tiền cứu trợ khẩn cấp cho Hàn Quốc để củng cố lòng tin trong lúc các ngân hàng tư nhân sẽ gia hạn các khoản nợ của mình để ngăn chặn một cuộc phá sản. Kế hoạch phức tạp này ít có khả năng đảm bảo sẽ thành công. Trong bối cảnh các chủ nợ của Hàn Quốc ở khắp nơi trên thế giới, việc thuyết phục được đủ số ngân hàng và chính phủ các nước tham gia vào kế hoạch của Rubin là một nhiệm vụ hết sức nặng nề. Như để bù đắp lại, Rubin khăng

khăng đòi Hàn Quốc phải cam kết thực hiện những chính sách cải cách cơ bản hơn và đau đớn hơn. Điều đó có nghĩa là phải ép Kim Dae Jung phải đưa ra một lời cam kết dù còn phải đến 2 tháng nữa Kim mới chính thức tuyên thệ nhậm chức vì bất kỳ một thỏa thuận nào với chính quyền sắp mãn nhiệm, trên thực tế, đều vô nghĩa. Rubin phái một quan chức của Bộ Tài chính Mỹ tên là David Lipton đến Seoul để thăm dò mức độ sẵn lòng chấp nhận của tổng thống đắc cử đối với kế hoạch của Washington.

Kim Dae Jung đủ khôn ngoan để nhận ra Lipton đến để thử mình. Ông biết rằng "nếu những chính sách của tôi nghe có vẻ hứa hẹn thì Mỹ sẽ ủng hộ và giúp đỡ Hàn Quốc. Nếu không, Mỹ sẽ để cho Hàn Quốc vỡ nợ". Kim hứa với Litpton rằng ông sẽ mở cửa nền kinh tế để chào đón các công ty nước ngoài và thuyết phục các nghiệp đoàn lao động đầy quyền lực của Hàn Quốc cho phép các công ty lớn được sắp xếp lại cơ cấu. Quan trọng hơn hết là Kim cam đoan với Lipton rằng ông sẽ cắt các mối quan hệ giữa chính phủ, doanh nghiệp và các định chế tài chính vốn là di sản để lại của chế độ kinh tế theo kiểu MITI của Park Chung Hee. Ông nói với Lipton: "Tôi sẽ cắt đứt các mối quan hệ câu kết thông đồng giữa giới chính trị gia và doanh nghiệp sao cho không còn bất kỳ một hoạt động tham nhũng nào nữa." Nói tóm lại, ông cam kết sẽ phá bỏ "mô hình châu Á". Lipton cảm thấy được khích lệ với kết luận rút ra sau cuộc gặp gỡ rằng Kim Dae Jung có ý định theo đuổi kế hoạch cải cách mà Rubin muốn. [70]

Đã có Kim đồng ý gia nhập vào cùng hội cùng thuyền, Rubin giờ phải có nhiệm vụ là thuyết phục các chính phủ nước ngoài tăng tốc cho Hàn Quốc vay như họ đã hứa. Cấp phó của Rubin, Thứ trưởng Bộ Tài chính Mỹ Larry Summers, đã gọi điện thoại, vận động hành lang các đối tác của mình tại châu Âu và Nhật cùng đóng góp vào gói cứu trợ tài chính cho Hàn Quốc. Rubin viết: "Chúng tôi chắc hẳn đã lập một thứ đại loại như kỉ lục trong ngày nghỉ

lễ (Giáng sinh) hôm đó về việc quấy quả giấc ngủ của các bộ trưởng tài chính và thống đốc các ngân hàng trung ương trên toàn thế giới." Nỗ lực đó đã được đền đáp. Vào đêm Giáng sinh 24/12/1997, IMF, Mỹ và 12 nước khác [71] tuyên bố sẽ khẩn cấp dành 10 tỉ USD cho Hàn Quốc vay vào đầu tháng 1 năm sau. [72] Kim Dae Jung gọi đó là "món quà Giáng sinh". [73]

Phần cuối cùng của gói cứu trợ là gian nan nhất. Một nỗ lực quốc tế to lớn, chủ yếu do Ngân hàng New York của Cục Dự trữ Liên bang Mỹ và Bộ Tài chính của Rubin dẫn dắt, đã được triển khai thực hiện nhằm phối hợp sắp xếp lại khoản nợ nước ngoài lên tới hàng tỉ đô la Mỹ của Hàn Quốc. Theo đó, các ngân hàng chủ chốt của thế giới sẽ cùng gia hạn các khoản nợ của mình cho Hàn Quốc. Ngồi bên một bàn họp trong văn phòng của Summers, Rubin truy lùng các nhà quản lý của các ngân hàng Mỹ trong suốt kỳ nghỉ đông của họ để thuyết phục họ tham gia vào việc sắp xếp gia hạn nợ. William McDonough, Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang của New York, triệu tập một cuộc họp các lãnh đạo ngân hàng trong văn phòng của ông và gây ấn tượng mạnh với họ bằng lý lẽ thuyết phục rằng một sự sắp xếp như vậy sẽ có lợi cho vị thế tài chính của các ngân hàng và cổ đông của các ngân hàng này. Vấn đề này rất tế nhị. Rubin và McDonough cần phải cẩn thận để không bị cho là lạm dụng quyền lực của mình. Rubin về sau viết: "Tôi phải chỉ ra sao cho thật thuyết phục về lợi ích chung tự thân của các ngân hàng …mà không đi quá một giới hạn nhất định nào".

Cuối cùng, kế hoạch của Rubin phát huy hiệu quả. Đồng tiền của Hàn Quốc và các thị trường chứng khoán bắt đầu ổn định. Cộng đồng ngân hàng quốc tế đồng ý tái cơ cấu khoản nợ nước ngoài trị giá 24 tỉ USD của Hàn Quốc vào tháng 1. Tất cả các khoản nợ này đều được Hàn Quốc thanh toán trở lại đầy đủ. Thời khắc ngặt nghèo nhất đã qua, ít nhất là đối với Hàn Quốc. [74]

***

TRONG KHI KIM DAE JUNG vật lộn để cứu Hàn Quốc thì Kim Woo Choong của Daewoo lại hành xử như thể mọi chuyện vẫn rất bình thường. Ngày 1/1/1998, ông phác họa viễn cảnh tương lai của Daewoo trong một tờ tin nội bộ của công ty. "Daewoo sẽ vượt qua được cuộc khủng hoảng này thông qua những biện pháp bành trướng hoạt động," ông viết. "Chúng ta không thể đi tới tương lai đó nếu chúng ta chùn bước vào thời điểm suy thoái hiện nay." Kim Woo Choong đúng là một người nói là làm. Trước đó một tháng, Daewoo đã giành được một công ty sản xuất ô tô Hàn Quốc làm ăn thất bại tên là Ssangyong Motor từ tay một *chaebol* cạnh tranh. Kim Woo Choong cũng vừa mới hoàn tất một hợp đồng với công ty AvtoZAZ của Ukraine về việc thành lập một công ty liên doanh sản xuất ô tô trị giá 1,3 tỉ USD. "Chúng tôi đang ở một vị thế tốt hơn những công ty khác," Kim Woo Choong nói một cách tự tin tại văn phòng của ông trên tầng thượng khách sạn Hilton ở Seoul vốn cũng thuộc quyền sở hữu của ông. [75]

Không phải ai cũng đồng ý với Kim Woo Choong. Tờ *Wall Street Journal* đã cảnh báo chiến lược của Kim "có thể có nguy cơ đẩy tập đoàn (Daewoo) đến chỗ tự sát". [76] Với khuynh hướng đầu tư quá mức và triển khai những dự án khổng lồ, cõng đầy nợ do những tập tính kinh doanh của "mô hình châu Á" khuyến khích, các *chaebol* đang bị chỉ trích cả ở trong lẫn ngoài nước như là thủ phạm gây ra cuộc Khủng hoảng của Hàn Quốc. Tất cả các *chaebol* lớn đều phải đang thu nhỏ quy mô kinh doanh. Tại Hyundai, Chung Ju Yung đã hoãn việc xây dựng một nhà máy thép được nhiều người thèm muốn [77] đồng thời công ty sản xuất ô tô này cuối cùng cắt giảm 25% nhân công. [78] Các *chaebol* không còn sự lựa chọn nào khác. Vì bị thiếu tiền, các ngân hàng không muốn cho vay. Trong khi đó, việc thiếu hụt nguồn tài chính nước ngoài cộng với lãi suất cao và chính sách thắt chặt tiền tệ theo như IMF

áp đặt đã làm cho nền kinh tế rơi vào suy thoái.

Cùng lúc đó, Kim Dae Jung giữ lời hứa với Rubin và bắt đầu cải tổ "mô hình châu Á". Ngày 13/1/1998, ông cùng ăn sáng với lãnh đạo của 4 *chaebol* hàng đầu của đất nước, những người đã hứa sẽ cải tiến thông lệ kế toán, cắt giảm nợ nần và để cho các chi nhánh tự xoay sở hoạt động. Riêng Kim Woo Choong không đưa ra những lời hứa như vậy. Ông đang trong một chuyến công tác xa vì mục đích kinh doanh và không dự cuộc họp đó. [79] Trong khi Hyundai và các *chaebol* lớn khác công khai tuyên bố các kế hoạch cải cách trọng đại của mình thì Daewoo chỉ có những cử chỉ chiếu lệ tuân thủ các chính sách của Kim Dae Jung. Sai lầm của Kim Woo Choong là ông xem cuộc Khủng hoảng chỉ như một điều phiền toái vặt vãnh khác trên con đường phát triển lớn mạnh hơn của Daewoo ra thế giới vĩ đại chứ không phải là một sự thay đổi cơ bản trong toàn bộ cách thức vận hành của nền kinh tế Hàn Quốc.

Nguyên nhân của sai lầm này là sự lạc quan không bao giờ ngừng của Kim Woo Choong, sản phẩm tự nhiên của cuộc đời đầy kinh ngạc của ông. Sinh ra tại Taegu vào tháng 12/1936, cũng giống như Chung Ju Yung, Kim Woo Choong là một doanh nhân tự tay trắng làm nên sự nghiệp, một cậu bé nghèo thành công qua lao động cật lực và các mối quan hệ với giới chính trị. Trong thời gian diễn ra Chiến tranh Thế giới thứ II, cha của Kim Woo Choong, một ông giáo, bị phía CHDCND Triều Tiên bắt cóc. Mới chỉ tròn 14 tuổi đầu, Kim Woo Choong đã phải gánh vác trách nhiệm nuôi mẹ và 2 người em trai của mình. Ông bán báo ở ngôi chợ Taegu ở địa phương nhưng giống như nhiều người Hàn Quốc thời đó, gia đình của Kim cũng thiếu cái ăn. Về sau Kim Woo Choong viết: "Có ngày, tôi chỉ kiếm được thêm vài đồng xu lẻ đủ cho bữa ăn của gia đình". Kim Woo Choong khá thông minh, sau chiến tranh, ông theo học ngành kinh tế tại trường đại học Yonsei danh tiếng của

Nhật tại Seoul. Trường cách nhà Kim khoảng 9,5km, một chặng đường vất vả mà ông phải mất 2 giờ mới đi hết. “Tôi không có một đồng xu nào trong túi nhưng tôi có những ước mơ,” về sau ông viết. “Tôi vẫn không thể nào quên được cái cảm giác ấy, cảm giác đã xâm chiếm lấy tôi khi tôi bước vào phòng thư viện tối hôm đó hay khi tôi ngước nhìn lên bầu trời trong lúc lê bước chậm chạp trên con đường dài dằng dặc về nhà… Chẳng có điều gì có thể ngăn cản được tôi.”

Năm 1967, Kim và 4 người bạn đồng môn của mình vận động được 10.000 USD và bắt đầu mở một công ty trong căn phòng nhỏ ở một góc của một tòa nhà văn phòng tại Seoul. Ông đặt tên công ty là Công ty Công nghiệp Daewoo (Daewoo Industrial Company). Cái tên nói lên tham vọng của ông. “Daewoo” trong tiếng Hàn Quốc có nghĩa là “vĩ đại”. Ban đầu, công ty xuất khẩu quần áo. Sau đó, ông thành lập nhiều nhà máy sản xuất hàng hóa của riêng mình. Từ một văn phòng ở New York, Kim Woo Choong đích thân thực hiện các cuộc gọi bán hàng, thường gõ cửa các nơi để chào hàng của mình mà không hề có những cuộc hẹn gặp trước. Có lần ông kể: “Thay vì gặp 3-4 khách hàng mỗi ngày, tôi có thể gặp tới 10 người.” Cơ hội lớn nhất của Kim, giống như của Chung Ju Yung, đến từ các mối quan hệ thân thiết với Park Chung Hee. Park trước đây là học sinh của cha Kim thời còn đi học ở Taegu. Năm 1976, chính phủ đã đề nghị Kim Woo Choong tiếp quản nhà máy cơ khí nợ nần chồng chất vì làm ăn thua lỗ liên tục trong suốt 37 năm. Kim ăn ngủ tại nhà máy suốt 4 tháng ròng, cố gắng tìm ra điều gì đã sai. Ông khẳng định, vấn đề nằm ở lực lượng lao động không hiệu quả. Vì không thể sống được bằng đồng lương chính thức của mình, công nhân cố ý hạ thấp sản lượng của nhà máy để đòi công ty trả thêm tiền ngoài giờ. Kim nhớ lại: “Máy móc vẫn quay nhưng chẳng sản xuất ra một cái gì.” Kim Woo Choong đưa ra một thỏa thuận với các công nhân: trả lương cao hơn cho năng suất lớn hơn. Nhà máy nhanh chóng chuyển sang làm ăn có lời và trở thành cơ sở cho

Công ty Công nghiệp nặng Daewoo (Daewoo Heavy Industries).

Thành công đó mở đường cho Kim Woo Choong giành nhiều thỏa thuận được nhà nước hỗ trợ hơn. Kim thuyết phục chính phủ cho phép ông mua 50% cổ phần của một công ty sản xuất ô tô mà General Motors (GM) cũng sở hữu một phần. Cuối cùng Kim mua đứt cổ phần của GM và công ty ô tô trở thành Daewoo Motor. Năm 1978, chính quyền của Park Chung Hee đề nghị Kim Woo Choong tiếp quản một xưởng đóng tàu gặp khó khăn về tài chính. Công việc này quá nguy hiểm thậm chí đối với Kim cho nên ông từ chối lời đề nghị. Những điều tế nhị tinh vi như vậy không bao giờ làm Park Chung Hee phải băn khoăn lo lắng. Chính phủ chỉ đơn giản chờ cho Kim Woo Choong rời khỏi thành phố đi công tác kinh doanh rồi tuyên bố chuyển xưởng đóng tàu đó cho Daewoo trong lúc Kim vắng nhà. Công ty đóng tàu này trở thành một trong những lĩnh vực kinh doanh quan trọng nhất của Daewoo.

Khoảng năm 1997, Daewoo trở thành doanh nghiệp có tầm hoạt động vươn khắp toàn cầu. Kim Woo Choong sản xuất xe hơi, tàu thủy, hàng điện tử, xe tải, thiết bị viễn thông và máy móc. Tập đoàn này còn môi giới chứng khoán, quản lý khách sạn và xây dựng đường cao tốc. Trong quá trình kinh doanh, Kim rót vốn vào một số dự án đầu tư rủi ro cao. Ông mở một nhà máy sản xuất lốp xe tại Sudan, xây dựng tuyến đường sắt tại Iran trong thời kỳ diễn ra chiến tranh Iran-Iraq và hoàn tất các dự án xây dựng trị giá 10 tỉ USD tại Libya. Phóng viên Louis Kraar đã so sánh Kim Woo Choong với “vua thép” Mỹ Andrew Carnegie và nhà công nghiệp người Mỹ John D. Rockefeller. Kim Woo Choong thậm chí còn viết cẩm nang truyền đạt những bí quyết quản lý của riêng mình, cuốn *Tất cả mọi con đường đều được lát bằng vàng* , một cuốn sách trình bày ngắn gọn những lời thuyết pháp chán tai và lời khuyên đơn giản về bí quyết kiếm tiền và xây dựng doanh nghiệp. “Khi người khác bắt đầu tính toán những yếu tố không khả thi thì tôi bắt đầu tính

đến những cái khả thi,” Kim viết. [80]

Đến giữa những năm 90, Daewoo Motor tiếp tục say sưa mở rộng quy mô hoạt động tới mức mà có lẽ chưa từng có trong lịch sử của ngành công nghiệp ô tô toàn cầu. Chiến lược của Kim Woo Choong là sẽ thâm nhập vào các thị trường đang nổi có tiềm năng to lớn nhưng lại ít đối thủ cạnh tranh. Các nhà máy mọc lên tại Iran, Việt Nam và Ấn Độ. Năm 1995, Kim trả giá cao hơn GM để giành được hợp đồng dự án trị giá 1,1 tỉ USD thành lập một công ty liên doanh với một doanh nghiệp ô tô quốc doanh của Ba Lan. Daewoo thậm chí còn mở một nhà máy tại Uzbekistan (nơi ông đã đầu tư vào nhiều tiền đến nỗi quốc gia này đã bị gán cho một biệt danh là “Daewoostan”). [81] Mặc dù các kế hoạch của Kim Woo Choong hết sức rủi ro nhưng những người hay hoài nghi đã bị thu phục. Kim sẽ phủ lên nỗi hồ nghi của họ bằng hàng giờ thao thao bất tuyệt với sự hào hứng bùng nổ về những khách hàng chưa khai thác, về tiềm năng tăng trưởng cao và về những mẫu mã mới bóng đẹp. Không giống như Chung Ju Yung của Hyundai và nhiều nhà lãnh đạo *chaebol* khác, những người đã trở nên hống hách và kín tiếng khi giữ chức vụ cao, Kim Woo Choong vẫn giữ nguyên hình ảnh là một nhân viên kinh doanh quần áo khiêm tốn, tất bật. Người ta có thể thường bắt gặp ông ngồi một mình trên các tuyến phố gần Tòa thị chính thành phố Seoul hay bên hành lang của khách sạn Hilton để tán gẫu qua điện thoại di động.

Tuy nhiên, thực tế là chiến lược thâm nhập các thị trường đang nổi của Kim Woo Choong đã sai lầm. Ông xây các nhà máy lớn ở nhiều nước với số lượng ngày càng nhiều nhưng lợi nhuận thu về vẫn thấp. Kim có lần giải thích: “Tôi cố gắng làm trong 5 năm những gì mà bình thường phải mất 10-15 năm mới hoàn thành. Để xây dựng được những nền kinh tế qui mô lớn chúng ta cần phải đầu tư mà không cần phải quan tâm đến tình trạng thị trường ngay lúc ấy đòi hỏi phải tìm ra cách để bán được xe hơi.” Đây là một

trường hợp kinh điển của việc đầu tư quá mức trong “mô hình châu Á”. Các nhà máy có vốn đầu tư xuất phát từ nguồn vốn vay được xây quá nhanh và quá lớn để rồi sau đó lại thu về quá ít lợi nhuận và đòi hỏi phải vay nợ nhiều hơn nhằm duy trì hoạt động. Kim Woo Choong đã đổ tới 20 tỉ USD vốn vay chỉ riêng vào việc mở rộng qui mô sản xuất ô tô của mình. Khi Khủng hoảng lan đến Hàn Quốc, gánh nặng nợ nần của Daewoo trở nên vượt quá sức chịu đựng. Tuy vậy, Kim vẫn không chịu thay đổi đường lối. Ông tin rằng các dự án sản xuất ô tô của ông đã đi xa đến mức không thể hoãn lại hay hủy bỏ.

Khi tình hình tài chính của ông xấu đi, Kim Woo Choong vẫn nuôi hi vọng chính phủ Hàn Quốc sẽ ra tay giải cứu ông. Ông đặc biệt tin tưởng vào điều đó vì có mối quan hệ thân thiết với Kim Dae Jung. [82] Khi mới lên nhậm chức, vị tổng thống mới đã đề nghị Kim Woo Choong của tập đoàn Daewoo làm lãnh đạo Liên đoàn các ngành công nghiệp Hàn Quốc, một hiệp hội kinh doanh gồm toàn các *chaebol* hùng mạnh. Kim Dae Jung còn mời Kim Woo Choong tới dự các buổi họp các cố vấn kinh tế của ông hằng tháng. Kim tổng thống tin rằng Kim doanh nhân có thể giúp ông lèo lái đất nước vượt qua cuộc Khủng hoảng. [83] Tuy nhiên, chỉ sau vài tháng, những cuộc họp hằng tháng này xấu dần thành những cuộc đấu khẩu to tiếng giữa Kim Woo Choong và nhóm cố vấn kinh tế của Kim tổng thống. Kim Woo Choong về sau nói về các nhà hoạch định chính sách của chính phủ: “Họ đổ tất cả mọi lỗi vào việc các công ty đã vay mượn quá nhiều. Đây là một cuộc khủng hoảng tài chính chứ không phải là một cuộc khủng hoảng công nghiệp. Trong trường hợp khẩn cấp này, chúng tôi cần sự giúp đỡ ngắn hạn của chính phủ.” [84] Tuy nhiên, Tổng thống Kim Dae Jung kiên quyết triển khai chương trình cải cách của mình.

Kim Woo Choong tìm đến một nhà đầu tư “thân thiện” khác. Ông quay sang General Motors. Cả hai công ty ký một biên bản ghi nhớ vào tháng

2/1998 mà theo đó, GM đồng ý mua một phần vốn trong Daewoo Motor. Kim Woo Choong hi vọng sẽ bán được 7 tỉ USD. [85] Nhà lãnh đạo của tập đoàn Daewoo đã cầu xin tổng thống cho ông thêm thời gian để sắp xếp lại tập đoàn của mình. Ông nhất quyết khẳng định tiền từ GM sẽ cứu được Daewoo trong một thời gian. Kim Dae Jung khó chịu cho gia hạn đến tháng 10. [86]

Đến khoảng tháng 9/1998, các cuộc đàm phán với GM bị bế tắc khi cả hai bên không thể thống nhất được giá trị của các nhà máy sản xuất ô tô của Daewoo. Không còn nơi nào khác để tìm đến, Daewoo buộc phải vay thêm tiền. Năm 1998, các công ty của Daewoo phát hành trái phiếu công ty ngắn hạn để huy động 10 tỉ USD tại Hàn Quốc. Tỉ lệ nợ nói chung của toàn tập đoàn đã tăng tới 40%. [87] Chính phủ bắt đầu lo lắng về mối nguy hiểm nếu Daewoo sụp đổ sẽ tác động tiêu cực lên hệ thống tài chính. Trong một báo cáo mật năm 1998, các cố vấn kinh tế của Kim Dae Jung đã cảnh báo lợi nhuận hiện có của Daewoo chỉ vừa đủ để trả lãi vay.

Đầu năm 1999, Kim Woo Choong đã hiểu thấu được mức độ nghiêm trọng thực sự của thảm họa tài chính mà ông đã gây ra. Tháng 3 năm đó, các báo cáo tài chính hợp nhất đã tiết lộ sự thật Daewoo đang đứng bên bờ vực phá sản. [88] Kim Dae Jung không những thay đổi quan hệ giữa chính phủ với các doanh nghiệp lớn mà ông còn thúc đẩy các chính sách cải cách mang định hướng thị trường xảy ra trong lĩnh vực tài chính. Muốn nhận được tiền lấy từ nguồn đóng thuế của người dân để mua toàn bộ các khoản nợ xấu và củng cố các bảng cân đối kế toán của mình, các ngân hàng, đổi lại, phải tuân thủ theo những yêu cầu nghiêm ngặt về vốn. Chính phủ ngừng can thiệp vào việc quản lý của các ngân hàng và yêu cầu họ phải có giám đốc và ủy ban kiểm toán độc lập để giám sát các hoạt động cho vay. [89] Vì vậy, các ngân hàng không còn đổ tiền vào các *chaebol* theo sự chỉ đạo của chính phủ giống như thời của Park Chung Hee nữa. Kim Woo Choong không thể trông mong

vào sự hỗ trợ mù quáng của các định chế tài chính Hàn Quốc như ông đã từng được hưởng lúc trước. Dòng tiền chảy đến Daewoo bị đảo ngược. Chỉ tính riêng trong nửa đầu năm 1999, các chủ nợ đã đòi Daewoo phải thanh toán 5 tỉ USD tiền trái phiếu. [90] Daewoo ngày càng khó huy động thêm tiền vốn góp mới, thậm chí là với lãi tức 30% vốn phổ biến đối với trái phiếu doanh nghiệp khi đó. [91] Kim về sau nói: "Tất cả các định chế tài chính trên thế giới đều yêu cầu chúng tôi phải thanh toán cho họ nhưng chúng tôi đã hết cách." [92]

Daewoo đang giãy chết. Tháng 4/1999, doanh nhân Kim Woo Choong thất bại đã công bố một kế hoạch cải cách có ảnh hưởng sâu rộng mà theo đó, ông hứa sẽ bán đứt các công ty con, trong đó có công ty đóng tàu được nhiều người ngợi ca của ông. Bước đi này là quá nhỏ và quá trễ. Tháng 7/1999, Daewoo khẩn khoản cầu xin các chủ nợ của mình ra tay cứu giúp. Các chủ nợ hứa sẽ giãn nợ thêm một khoảng thời gian nhất định và cho vay mới thêm 3 tỉ USD nhưng đổi lại Daewoo phải thế chấp tài sản mới của mình, trong đó có 1 tỉ USD tài sản riêng của Kim Woo Choong. Thậm chí điều đó cũng không đủ cứu Daewoo. Giữa tháng 8, các chủ nợ của Daewoo, trong đó có nhiều doanh nghiệp nhà nước, đã đồng thanh tuyên bố "xẻ thịt" Daewoo và bán tống tháo hạ giá phần lớn các phần bị xẻ ra đó. Kim Woo Choong thề trước công chúng rằng ông sẽ không bao giờ quên được nỗi đau buồn lớn về Daewoo và "nghỉ hưu trong danh dự". [93]

Nhưng điều đó cũng không xảy ra. Kim xung đột với các giám đốc ngân hàng được các chủ nợ phái đến các công ty của Daewoo để giám sát kế hoạch tái cơ cấu. Ông nói: "Những tay giám đốc ngân hàng đó đã hứa sẽ để cho các công ty chúng tôi hoạt động nhưng họ chẳng biết thứ gì nhiều ngoài việc lấy tiền." [94] Các nhà điều hành Daewoo bị giằng xé giữa một bên là mệnh lệnh của các giám đốc ngân hàng và một bên là lòng trung thành của họ đối với

Kim Woo Choong. Các nhà kỹ trị của chính phủ, những người hi vọng một cuộc tái sắp xếp êm đẹp sẽ giảm nhẹ tác động lên nền kinh tế, trở nên mất kiên nhẫn với Kim Woo Choong. [95]

Kim Dae Jung quyết định can thiệp. Ông bắt đầu nhận ra rằng sẽ không có điều gì thay đổi tại Daewoo cho đến khi các công ty của tập đoàn này vận hành theo một kiểu quản lý mới và trở nên độc lập hơn. Vị tổng thống gọi điện thoại cho Kim Woo Choong và đề nghị "tốt hơn hết là anh nên rời khỏi đất nước" và để cho tiến trình chia rã Daewoo diễn ra mà không bị cản trở. Kim Dae Jung cho biết: "Ngay cả khi không có quyền can thiệp, anh ta (Kim Woo Choong) cũng vẫn tiếp tục xen vào quá trình sắp xếp lại Daewoo và rốt cuộc là quá trình này không diễn ra suôn sẻ được." [96] Sau đó không lâu, đến tháng 10/1999, Kim Woo Choong đến thăm thành phố Yên Đài của Trung Quốc để mở 3 nhà máy sản xuất phụ tùng xe ô tô và không quay về nước. "Trong văn hóa phương Đông, thể diện rất quan trọng," ông giải thích trên tạp chí *Fortune*. "Vì thế, nếu tôi làm cho Daewoo phá sản, tôi còn mặt mũi nào để gặp mọi người được nữa?" Tháng 11, ông gửi một bài diễn văn chia tay đầy xúc động đến toàn thể người lao động của Daewoo. Trong đó, ông nói những vấn đề của Daewoo đã để lại cho ông "những nỗi đau sâu sắc trên toàn bộ cơ thể tôi". [97] Với lời chia tay thống thiết đó, ông biến mất.

Cuộc Khủng hoảng tài chính châu Á đã đánh mạnh tất cả các nạn nhân của nó nhưng một số nạn nhân đã hồi phục nhanh hơn những nạn nhân khác

Hình 11-1

Nguồn: Quỹ Tiền tệ quốc tế

***

CUộC KHủNG HOảNG đã để lại một hậu quả tàn khốc lên châu Á. Năm 1998, nền kinh tế Hàn Quốc giảm tới gần 7%. Con số này tại Thái Lan là hơn 10% và tại Indonesia là 13%. Tỉ lệ thất nghiệp tăng gấp 3 lần tại Thái Lan, gấp 4 lần tại Hàn Quốc và tăng vọt gấp 10 lần tại Indonesia. Kỳ tích đáng ngạc nhiên của Suharto về xóa đói giảm nghèo đã bị quẳng lại phía sau khi con số người dân Indonesia sống ở mức đói nghèo tăng gấp đôi. [98] Sự tuyệt vọng bao trùm nghẹt thở lên lục địa châu Á. Phép màu tưởng như đã đến ngày tận thế.

Nhưng thực tế không như vậy. Các nền kinh tế Hàn Quốc và Malaysia bắt đầu quay trở lại với sự tăng trưởng không ngừng cũng nhanh như khi chúng sụp đổ. Thái Lan cuối cùng cũng hồi phục mạnh mẽ. Chỉ có Indonesia là vẫn còn mang nhiều vết sẹo của cuộc Khủng hoảng trong suốt 10 năm tiếp theo. Vì chính sách tồi và tình trạng tham nhũng tràn lan cho nên mãi cho đến năm 2007, đầu tư nước ngoài và tăng trưởng tại Indonesia vẫn không thể lấy lại mức đã đạt được trước khi xảy ra Khủng hoảng. Các quốc gia châu Á có tốc độ tăng trưởng nhanh khác nhìn chung không bị hề hấn gì trước cuộc Khủng hoảng, đặc biệt là Trung Quốc và Ấn Độ.

Sự thần kỳ vẫn tiếp tục sống và sự sụp đổ của Daewoo cho ta một lý do giải thích vì sao như vậy. Cuộc Khủng hoảng đã quét đi những món nợ xấu, những nhà kỹ trị độc đoán, những dự án đồ sộ không hiệu quả và phong cách quản lý tự cao tự đại do "mô hình châu Á" tạo ra. Dù các nhân tố của "mô hình châu Á" vẫn còn tồn tại nhưng cuộc cải cách mang tính chất hướng tới thị trường tự do vừa đủ đã được triển khai thực hiện để cho phép các Con hổ châu Á đạt tới một tầm phát triển mới với các hệ thống tài chính mạnh hơn, các công ty có khả năng kinh doanh có lời hơn, quy định và sự quản lý rủi ro tốt hơn. Thậm chí nhiều phần rã ra của Daewoo, sau khi được tái cơ cấu lại về mặt tài chính và chịu sự điều hành quản lý mới, cũng bật sống lại mạnh mẽ. Xưởng đóng tàu của Daewoo vẫn là một trong những doanh nghiệp cạnh tranh mạnh nhất trên toàn thế giới còn GM cuối cùng đã mua nhiều phần của Daewoo Motor. Thất bại của Kim Woo Choong tượng trưng cho sự kiện kịch tính nhất trong thời kỳ cải cách đau đớn mà qua đó tạo nền tảng cho Sự thần kỳ tiếp tục tồn tại.

Tuy nhiên, riêng đối với Kim Woo Choong, cuộc Khủng hoảng thực sự là một dấu chấm hết. Sau khi biến mất khỏi Hàn Quốc, Kim tự mình đi làm thủ tục nhập viện tại một bệnh viện gần Frankfurt để chữa trị bệnh đau tim. Ông cắt đứt mọi sự liên lạc với Hàn Quốc, thậm chí không đọc báo Hàn Quốc hay nói chuyện với người vợ đã trở về Seoul của ông. Sau vài tháng nằm viện, ông chuyển đến sống trong một căn hộ nhỏ. Một bếp trưởng người Việt Nam của khách sạn Daewoo tại Hà Nội nấu các bữa ăn cho ông. Đến cuối năm 2000, Kim Woo Chung xuất hiện tại Sudan. Thiện ý của ông khi xưa xây dựng nhà máy sản xuất lốp xe tại đây đã được đền đáp hậu hĩnh xứng đáng. Omar Hassan Ahmad al-Bashir đã tặng cho Kim Woo Choong một ngôi nhà, một chiếc xe hơi có tài xế riêng và phái một thư ký làm việc cho ông. [99]

Sau khi lang thang thêm nhiều nơi khác ở châu Á và châu Âu, đến tháng

6/2005, Kim Woo Choong trở về Hàn Quốc, chấm dứt 6 năm sống lưu vong. Đó là một hành động hối lỗi thật sự vì ông biết rất rõ một sự truy tố đang chờ ông. Cảnh sát và những người phản đối cầm biểu ngữ mang dòng chữ "Trừng phạt Kẻ Cướp" chờ đón ông tại sân bay. [100] Trong một tờ khai viết bằng tay, Kim thừa nhận rằng ông "hoàn toàn chịu trách nhiệm về việc đã gây ra một gánh nặng cho nền kinh tế quốc gia". Để giải thích cho sự trở về của mình, ông viện dẫn một câu thành ngữ của Hàn Quốc: "Cáo chết 3 năm quay đầu về núi". [101]

Tháng 5/2006, Kim Woo Choong bị tuyên là phạm tội gian lận và biển thủ tài chính, bị kết án 7 năm tù giam và bị buộc phải nộp 23 tỉ USD tiền phạt. [102] Năm 2007, ông được Tổng thống Hàn Quốc Roh Moo Hyun đặc xá. [103]

---

[1] *Kraar, Louis. "Cần vốn", Fortune (ấn bản châu Á), ngày 3/2/2003.*

[2] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả.*

[3] *Mydans, Seth. " 'Điều kỳ diệu của châu Á' giờ đây có vẻ giống như một ảo tưởng", Thời báo New York, ngày 22/10/1997.*

[4] *Wong, Y.C. Richard. " Những bài học rút ra từ cuộc khủng hoảng tài chính châu Á", Nhật báo Cato, tập 18, số 3 (mùa đông 1999), trang 391.*

[5] *Krugman, Paul. "Điều gì đã xảy ra với Điều kỳ diệu của châu Á?", Fortune, ngày 18/8/1997.*

[6] *Trong nghiệp vụ bán khống (shorting), một nhà đầu tư ký một hợp đồng mua bán một loại tiền tệ mà qua đó anh ta sẽ trục lợi kiếm lời nếu đồng tiền đó mất giá.*

[7] *Để hiểu biết rõ ràng về cuộc khủng hoảng tiền tệ của Thái Lan, xem Moreno, Ramon, "Những bài học từ Thái Lan", Ngân hàng Dự trữ Liên bang thư kinh tế San San Francisco, ngày 7/11/1997.*

[8] *"Thái Lan cuối cùng cũng thả nổi đồng tiền của mình", Wall Street Journal, ngày 3/7/1997.*

[9] *Rubin, Robert và Jacob Weisberg. Trong một thế giới bất ổn: Những sự lựa chọn từ phố Wall đến Washington. New York: NXB Random, 2003, trang 218.*

[10] *Mahathir Mohamad, Khủng hoảng tiền tệ Malaysia: Xảy ra như thế nào và vì sao xảy ra. Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 2000, trang 9.*

[11] *Mahathir, Khủng hoảng tiền tệ Malaysia, trang 18.*

[12] *Abdullah, Ashraf. "Bác sĩ M.: Thủ phạm chính là George Soros", New Strait Times, ngày 27/7/1997; Maniam, Hari. "Soros bị kết tội thực hiện các vụ tấn công vào các thị trường tiền tệ", Associated Press, ngày 26/7/1997; và Associated Press. "Thủ tướng Malaysia: Một người Mỹ chống Myanmar đứng đằng sau cuộc khủng hoảng tiền tệ của khu vực", ngày 22/7/1997.*

[13] *Mahathir Mohamad, diễn văn tại hội thảo thường niên của IMF và Ngân hàng Thế giới, Hồng Kông, ngày 20/9/1997.*

[14] *Gargan, Edward A. "Thủ tướng Malaysia khẩu chiến với giới buôn tiền tệ", Thời báo New York, ngày 22/9/1997.*

[15] *Rubin, trang 217.*

[16] *Để bàn luận thấu đáo về sự mất cân đối cán cân thương mại của châu Á, xem Corsetti, Giancarlo, Paolo Pesenti và Nouriel Roubini, "Điều gì đã gây ra cuộc khủng hoảng tài chính và tiền tệ châu Á? Phần I: Một cái nhìn tổng quan về kinh tế vĩ mô", Báo cáo kết quả nghiên cứu tạm thời về kinh tế của Cục Quốc gia số 6833.*

[17] *Corsetti, xem các bảng biểu 23 và 26.*

[18] *Số liệu thống kê về các công ty kinh doanh Hàn Quốc của Corsetti, trang 14-15.*

[19] *Radelet, Steven, và Jeffrey Sachs. "Sự manh nha của cuộc khủng hoảng tài chính tại Đông Á", Viện nghiên cứu phát triển kinh tế của trường Đại học Harvard, ngày 30/3/1998, trang 1-2 và 5.*

[20] *Mydans, Seth. "Thủ tướng Malaysia cho rằng người Do Thái đứng đằng sau cuộc khủng hoảng tiền tệ của quốc gia", Thời báo New York, ngày 16/10/1997.*

[21] *Mahathir, Khủng hoảng tiền tệ Malaysia, trang 19.*

[22] *Mahathir, Khủng hoảng tiền tệ Malaysia, trang 23-26. Những chi tiết khác được rút ra từ các cuộc phỏng vấn của Mahathir Mohamad và Anwar Ibrahim. Để biết danh sách một loạt các siêu dự án bị hoãn lại, xem Chen May Yee, "Khảo sát kinh tế châu Á 1997-98: Malaysia", Wall Street Journal, ngày 20/10/1997.*

[23] *Stigliz, Joseph E. Toàn cầu hóa và những ý kiến bất mãn phản đối nó. New York: W.W. Norton, 2002, trang 97.*

[24] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[25] *Phỏng vấn Daim Zainuddin của tác giả.*

[26] *Mahathir, Khủng hoảng tiền tệ Malaysia, trang 36.*

[27] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[28] *Phỏng vấn Daim Zainuddin của tác giả.*

[29] *Mahathir, Khủng hoảng tiền tệ Malaysia, trang 43-46.*

[30] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[31] *"Sự tự cô lập mình của Malaysia", Wall Street Journal, ngày 3/9/1998.*

[32] *Pura, Raphael và Leslie Lopez. "Mahathir sa thải phó thủ tướng khi tình trạng căng thẳng trong các mối quan hệ chính trị của Malaysia leo thang", Asian Wall Street Journal, ngày 3/9/1998. Để nắm vắn tắt về mối quan hệ giữa Anwar và Mahathir cũng như kết cục xung đột giữa hai nhân vật này, xem Milne, trang 144-157.*

[33] *Milne, trang 151.*

[34] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[35] *Lopez, Leslie. "Kế hoạch mua xưởng đóng tàu của Petronas làm bùng nổ nhiều câu hỏi nghi vấn", Asian Wall Street Journal, ngày 9/3/1998; và Pura, Raphael. "Malaysia không thể từ bỏ thói quen giải cứu (các công ty thua lỗ)", Asian Wall Street Journal, ngày 8/4/1998.*

[36] *Phỏng vấn Anwar Ibrahim của tác giả.*

[37] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[38] *Spaeth, Anthony. "Ông ấy là ông chủ", Time (ấn bản châu Á), ngày 14/9/1998.*

[39] *Phỏng vấn Mahathir Mohamad của tác giả.*

[40] *Spaeth, "Ông ấy là ông chủ".*

[41] *Phỏng vấn Anwar Ibrahim đăng trên tạp chí Time (ấn bản châu Á), ngày 14/9/1998.*

[42] *Hajari, Nisid. "Điều tồi tệ đã xảy ra", Time (ấn bản châu Á), ngày 5/10/1998.*

[43] *Larimer, Tim. "Những giờ đen tối nhất", Time (ấn bản châu Á), ngày 12/10/1998, trang 20.*

[44] *Chen May Yee. "Anwar bị kết án 6 năm tù giam", Asian Wall Street Journal, ngày 15/4/1999; Lopez, Leslie. "Tòa án tuyên Anwar 9 năm tù giam", Asian Wall Street Journal, ngày 9/8/2000; và Spaeth, Anthony. "Công lý thô bạo", Time (ấn bản châu Á), ngày 21-28/8/2000, trang 14.*

[45] *Anwar cuối cùng được minh oan vào năm 2004, được trả tự do và phán quyết cho rằng ông phạm tội quan hệ đồng tính cũng bị xóa bỏ.*

[46] *Stiglitz, trang 93.*

[47] *Krugman, Paul. " Những thay đổi trong kiểm soát tiền tệ: Malaysia đã cất cánh cùng với dị giáo kinh tế như thế nào", Stale, ngày 27/9/1999.*

[48] *Phillips, Michael M. "IMF thừa nhận các chính sách kiểm soát tiền tệ*

của Malaysia đem lại những kết quả tích cực", Wall Street Journal, ngày 9/9/1999.

[49] *Pura, Raphael. "Suharto trao nền kinh tế vào tay của một chuyên gia tháo gỡ khó khăn vướng mắc đã về hưu", Asian Wall Street Journal, ngày 13/10/1997.*

[50] *Thư xác nhận thỏa thuận của IMF với chính phủ Indonesia, ngày 31/10/1997.*

[51] *Rubin, trang 244; và Tripathi, Salil. "Các công ty: Thời khắc sự thật", Phê bình kinh tế Viễn Đông, ngày 8/1/1998.*

[52] *Borsuk, Richard, Jay Solomon và Darren McDermott. "Loạt sóng sốc: Indonesia là con mồi của giới đầu cơ tích trữ, công chúng mất lòng tin", Wall Street Journal, ngày 9/1/1998.*

[53] *Rubin, trang 245.*

[54] *"Tuyên bố của Giám đốc Điều hành chương trình giữa IMF với Indonesia" ngày 15/1/1998; Borsuk, Richard. "Jakarta giới thiệu những chính sách cải cách có tầm ảnh hưởng sâu rộng và IMF thất bại trong việc kiểm soát các thị trường tại châu Á", Asian Wall Street Journal, ngày 16/1/1998; McDermott, Darren, và những người khác. "Indonesia đạt được thỏa thuận thúc đẩy cải cách với IMF", Wall Street Journal, ngày 15/1/1998; và Della-Giacoma, Jim. "Nhà sản xuất máy bay Indonesia gây dao động sau thỏa thuận với IMF", Reuters, ngày 16/1/1998.*

[55] *Phỏng vấn Bob Hasan của tác giả.*

[56] *Liehold, David. "Tường thuật từ những gì tận mắt chứng kiến: Thời*

điểm mọi thứ được định hình", Time (ấn bản châu Á), ngày 25/5/1998, trang 22.

[57] *Landler, Mark. "Người Trung Quốc: Mục tiêu của xung đột bạo lực trong lúc phẫn nộ", Thời báo New York, ngày 16/5/1998.*

[58] *McCarthy, Terry. "Kết thúc một thời đại", Time (ấn bản châu Á), ngày 1/6/1998.*

[59] *Habibie, Bacharuddin Jusuf. Những thời điểm quyết định: Con đường dài đi tới nền dân chủ của Indonesia. Jakarta: Ilthabi Rekatama, 2006, trang 33-36.*

[60] *McCarthy, "Kết thúc một thời đại"; và Habibie, trang 31.*

[61] *Mydans, Seth. "Bị bao vây, Suharto rời khỏi chiếc ghế quyền lực sau 32 năm lãnh đạo Indonesia", Thời báo New York, ngày 21/5/1998.*

[62] *Phỏng vấn Bob Hasan của tác giả.*

[63] *Phỏng vấn Emil Salim của tác giả.*

[64] *Rubin, trang 228 và 231-234.*

[65] *Rubin, trang 234-235.*

[66] *Schuman, Michael và Namju Cho. "Các thị trường của Seoul nhảy bật lên trước kỳ bầu cử", Wall Street Journal, ngày 16/12/1997.*

[67] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả.*

[68] *Wessel, David và những người khác. "Mỹ cân nhắc cho Hàn Quốc vay*

ngắn hạn", Wall Street Journal, ngày 24/12/1997.

[69] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả.*

[70] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả; và Rubin, trang 238-239.*

[71] *Rubin, trang 340.*

[72] *Schuman, Michael và những người khác. "Hàn Quốc sắp sửa được nhận 10 tỉ USD cứu trợ", Wall Street Journal, ngày 26/12/1997.*

[73] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả.*

[74] *Rubin, trang 240-241. Những chi tiết khác từ Wessel, David và Stephen E. Frank, "Thỏa thuận vay tiền của Hàn Quốc dường như ưu đãi cho Seoul", Wall Street Journal, ngày 30/1/1998.*

[75] *Schuman, Michael. "Tập đoàn Daewoo sử dụng chiến thuật bành trướng giữa thời kỳ khủng hoảng", Wall Street Journal, ngày 22/4/1998.*

[76] *Tác giả viết lời bình luận này lúc viết tin về sự sụp đổ của Daewoo vào năm 1999. Xem Schuman, "Tập đoàn Daewoo sử dụng chiến thuật bành trướng".*

[77] *Schuman, "Tập đoàn Daewoo sử dụng chiến thuật bành trướng".*

[78] *Schuman, Michael. "Hyundai bắt đầu rồ máy", Time (ấn bản châu Á), ngày 18/4/2005.*

[79] *Nam In Soo. "Các nhà lãnh đạo chaebol đồng ý với các kế hoạch cải cách mạnh mẽ trong một cuộc gặp với Kim Dae Jung", Người đưa tin Hàn Quốc, ngày 14/1/1998.*

[80] *Kim Woo Choong. Tất cả mọi con đường đều được lát bằng bằng: Con đường đi tới thành công thật sự. New York: William Morrow, 1992, trang 14-15, 18-24, 31-33, 37-38 và 62-63.*

[81] *Kraar, "Cần vốn"; và Michaels, Daniel. "Daewoo tăng cường đầu tư vào Ba Lan, mua nhà máy ô tô thứ hai", Wall Street Journal, ngày 15/11/1995.*

[82] *Kraar, "Cần vốn".*

[83] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả; và Kraar, "Cần vốn".*

[84] *Kraar, "Cần vốn".*

[85] *Kraar, "Cần vốn".*

[86] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả.*

[87] *Schuman, Michael, và Jane L. Lee. "Thế giới đồng Won: Việc phá dỡ Daewoo chứng tỏ Hàn Quốc đang thay đổi triệt để như thế nào", Wall Street Journal, ngày 17/8/1999.*

[88] *Kraar, "Cần vốn".*

[89] *Phỏng vấn Oh Kap Soo, cựu quan chức điều hòa tài chính, của tác giả.*

[90] *Schuman và Lee, "Thế giới đồng Won".*

[91] *Phỏng vấn Oh Kap Soo của tác giả.*

[92] *Kraar, "Cần vốn".*

[93] *Schuman và Lee, "Thế giới đồng Won".*

[94] *Kraar, "Cần vốn".*

[95] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả.*

[96] *Phỏng vấn Kim Dae Jung của tác giả. Cũng tham khảo Kraar, "Cần vốn".*

[97] *Kraar, "Cần vốn".*

[98] *Stiglitz, trang 97.*

[99] *Kraar, "Cần vốn".*

[100] *Kraar, Louis. "Một ông chủ chạy trốn chịu đựng tất cả mọi lời phê phán", Fortune (ấn bản châu Á), ngày 11/7/2005, trang 13.*

[101] *Choe Sang Hun. "Kẻ trốn chạy bị chào đón trong không khí thù ghét tại Hàn Quốc", Thời báo New York, ngày 15/7/2005.*

[102] *Choe Sang Hun. "Người sáng lập Daewoo bị tuyên án 10 năm tù giam vì tội gian lận", Thời báo New York, ngày 31/5/2006.*

[103] *Associated Press. "Cựu chủ tịch Daewoo nằm trong danh sách 75 người được ân xá của Hàn Quốc", ngày 31/12/2007.*

CHƯƠNG 12

CÁ CHÉP VƯỢT VŨ MÔN

Tôi hình dung trong đầu một viễn cảnh rõ ràng
rằng chúng tôi có thể làm một điều gì đó để giúp cho đất nước này
trở thành một quốc gia giàu mạnh hơn.

LIỄU TRUYỀN CHÍ

Cuối năm 2004, điện thoại của Liễu Truyền Chí nhận một cuộc gọi mà chính nó rồi sẽ làm chấn động nền kinh tế thế giới. Đầu dây bên kia là Mã Tuyết Chinh, giám đốc tài chính của công ty sản xuất máy vi tính cá nhân Trung Quốc Lenovo. Bà đã đàm phán ròng rã, kiên trì với IBM suốt hơn 4 tháng để mua bộ phận sản xuất máy vi tính cá nhân (PC) của công ty Mỹ. Các cuộc đàm phán hết sức gay go nhưng qua vài tuần trở lại đây, niềm phấn khích của Liễu Truyền Chí càng lớn dần khi Mã Tuyết Chinh giải quyết được những chi tiết tồn tại cuối cùng. Mã Tuyết Chinh gọi điện báo cho Liễu Truyền Chí, chủ tịch kiêm nhà sáng lập Lenovo, biết rằng vấn đề mắc mứu cuối cùng liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ đã được giải quyết. “Đường đi đã thông thoáng,” Mã Tuyết Chinh nói.

Đầu óc của Liễu Truyền Chí lúc này ken dày những thách thức ở phía trước. Đối với ông, việc mua được bộ phận của IBM là một thành tích vĩ đại của 20 năm cống hiến, làm việc không ngừng, cạnh tranh không bao giờ chịu đầu hàng và những sáng kiến lóe lên đúng lúc, những yếu tố đã góp phần tạo dựng nên một Lenovo từ một doanh nghiệp nhỏ bé lúc mới khởi dựng thành công ty sản xuất máy vi tính cá nhân lớn nhất Trung Quốc ngày nay. Thỏa thuận với IBM sẽ làm biến đổi hãng máy tính Trung Quốc vốn ít được biết

đến bên ngoài phạm vi quốc gia thành nhà sản xuất máy tính lớn thứ 3 trên thế giới. Năm 1985, khi Lenovo mới chỉ tròn 1 tuổi, lĩnh vực kinh doanh chính của công ty này là bán máy vi tính cá nhân IBM tại Trung Quốc. Liễu Truyền Chí hồi tưởng lại lần tham dự một hội nghị do IBM tổ chức cho các nhà phân phối của mình tại khách sạn Sheraton Vạn Lý Trường Thành sang trọng tại Bắc Kinh. Liễu Truyền Chí không có com lê để mặc cho nên phải mượn của bố mình. Kỉ niệm sống động nhất của ông về cuộc hội nghị là những chiếc bánh quy mà IBM thết đãi thoải mái khách tham dự. Vào những ngày đầu của công cuộc cải cách tại Trung Quốc, những thứ xa xỉ như bánh quy là rất hiếm. Liễu Truyền Chí nhớ lại: "Tôi giật mình nhận ra công ty này lớn đến nỗi có thể mua được nhiều bánh quy đến thế! Tôi chưa từng bao giờ nghĩ rằng tôi sẽ có lúc ngồi vào vị trí như IBM." [1] Chỉ 20 năm sau, ông đã sở hữu ngay chính công ty đó.

Tầm quan trọng của việc Lenovo mua được một phần công ty IBM thậm chí còn vĩ đại hơn đối với Trung Quốc. Liễu Truyền Chí đặt thỏa thuận với IBM trong bối cảnh của 200 năm lịch sử trước đây của Trung Quốc - những nỗi nhục mà Trung Quốc phải chịu dưới ách thống trị của những đế quốc phương Tây, các cuộc nội chiến và sự mờ nhạt của Trung Quốc trong nền kinh tế thế giới. Giờ thì tất cả đã đi vào dĩ vãng. Trung Quốc đang phát triển đi lên và công ty sản xuất máy tính cá nhân của Liễu Truyền Chí đang dẫn đầu con đường phát triển đó.

Việc mua một phần IBM của Lenovo đã thu hút sự chú ý của cả thế giới. Không có một sự kiện riêng lẻ nào có thể tóm lược được thời vận đang lên của Trung Quốc và vai trò hoán đổi giữa Trung Quốc và Mỹ trong nền kinh tế thế giới tốt hơn sự kiện này. Xét cho cùng, IBM là hiện thân cho phí bản quyền của công ty Mỹ, bộ phận sản xuất PC của nó là biểu tượng cho sự tinh thông về kỹ thuật và kinh tế của Mỹ. Năm 1981, IBM sáng chế ra PC và thay

đổi mãi mãi cách sống và thói quen làm việc của hàng tỉ người trên khắp hành tinh. Giờ đây, viên ngọc quý đó nằm trong tay của Trung Quốc. Thành công của Lenovo chứng tỏ nền kinh tế Trung Quốc đang chuyển mình như thế nào từ một quốc gia chỉ đơn giản là sản xuất hàng loạt đồ chơi và áo thun rẻ tiền bày bán ở những gian của cửa hàng tổng hợp chuyên bán hàng hạ giá tại các tầng hầm thành một nền kinh tế hiện đại hơn sản xuất ra hàng hóa của riêng mình với thương hiệu của riêng mình. Cũng giống như tại Đài Loan, Hồng Kông và Hàn Quốc, nhân công giá rẻ của Trung Quốc sẽ không còn rẻ lâu trong điều kiện công nghiệp hóa nhanh chóng. Phát triển lợi thế cạnh tranh mới là yếu tố cần thiết để đất nước duy trì lâu dài Phép màu. Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan đã thực hiện sự thay đổi quan trọng này khi nền kinh tế của họ trở nên tiên tiến hơn. Họ đã tiến bộ đi lên từ những người chỉ biết gia công quần áo và lắp ráp hàng điện tử đơn giản thành những nhà sản xuất xe hơi, hóa chất, thiết bị hạng nặng, chất bán dẫn và panel LCD. Trung Quốc, một lần nữa, lại đi theo bước chân của những nền kinh tế này và đã sẵn sàng tạo ra một tác động toàn cầu thậm chí lớn hơn.

Vậy nên chẳng có gì đáng ngạc nhiên trước việc thỏa thuận mua một phần IBM của Lenovo đã gây ra một sự bối rối, lo lắng và thậm chí là sợ hãi tại Mỹ. Phản ứng này làm người ta nhớ lại tâm lý hồ nghi tại Mỹ khi Nhật Bản mua được nhiều công ty Mỹ vào thập niên 80. Sự kiện Lenovo mua bộ phận sản xuất máy vi tính cá nhân của IBM đã làm người Mỹ choàng tỉnh trước những tham vọng bá chủ toàn cầu của Trung Quốc, giống hệt như việc Morita mua hãng phim Columbia Pictures đã làm người Mỹ phải thay đổi cách nhìn nhận, đánh giá sức mạnh đang lên của Nhật cách đây 20 năm. Nó đã khiến cho người ta phải nhận ra rằng các công ty Trung Quốc đang tiến ra sân chơi toàn cầu, giống như Honda và nhiều công ty Nhật Bản đã làm trong những năm 70 và 80. Một lần nữa, nền kinh tế Mỹ dường như đang đứng trước mối đe dọa đến từ phương Đông. Tờ *Christian Science Monitor* bình

luận, sau sự kiện Lenovo mua một phần IBM, "sức mạnh đang khôi phục của nền kinh tế Trung Quốc trở nên oai phong hùng mạnh và rõ ràng hiển nhiên như Vạn Lý Trường Thành". Tờ báo viết tiếp, thỏa thuận mua bán này "thực sự chỉ ra sự đi lên dường như không thể nào khác được của một kẻ dám thách thức vai trò bá chủ kinh tế mà Mỹ đã nắm giữ gần một thế kỷ". [2] Tại Washington, sự kiện Lenovo giành được một phần IBM đã gây xôn xao phản đối trong giới chính trị gia, những người cho rằng IBM đang trao cho Trung Quốc công nghệ then chốt của Mỹ. Nghị sĩ Quốc hội Mỹ Thomas Reynolds phàn nàn rằng việc IBM bán một phần của mình cho Lenovo có thể sẽ đem lại cho người Trung Quốc "những thông tin và công nghệ nhạy cảm, trong đó có nhiều thứ được ứng dụng trong lĩnh vực quân sự mà có thể sẽ được sử dụng để chống ngược lại Mỹ". [3]

Quay lại với Trung Quốc, thỏa thuận, ngược lại, tạo ra một niềm tự hào và niềm tin to lớn. Tờ *Beijing Daily Messenger* kiêu hãnh bình luận: "Với hành động dũng cảm này, Lenovo đã đạp đổ những ý niệm truyền thống của mọi người về doanh nghiệp Trung Quốc rằng họ hài lòng với một cơ ngơi nhỏ bé". Thỏa thuận "cũng là một xuất phát điểm để cho thế giới PC phải chào đón kỷ nguyên của Trung Quốc". [4] Sự ăn mừng của cá nhân Liễu Truyền Chí ít có vẻ khoe khoang khoác lác hơn nhiều. Ba ngày sau khi thỏa thuận được công bố rộng rãi vào ngày 8/12, khi sự ồn ào đã lắng xuống, Liễu Truyền Chí nghỉ ngơi thư giãn tại nhà của mình ở Bắc Kinh, mở một chai rượu và rót ra một ly cho chính mình và vợ.

Tuy nhiên, tâm trạng vui vẻ tự chúc mừng mình không kéo dài lâu. Vợ và con trai của Liễu Truyền Chí bắt đầu dồn dập đưa ra hàng loạt câu hỏi về tương lai của Lenovo. Họ có nhiều mối lo ngại thực sự về việc mua IBM. Liệu người Mỹ và người Trung Quốc có thể làm việc một cách hòa bình với nhau trong cùng một công ty? - vợ Liễu Truyền Chí băn khoăn tự hỏi. Giá trị

của bộ phận IBM mà Lenovo mua về sẽ là bao nhiêu sau khi nó trở thành một phần của một công ty Trung Quốc? Nhưng quan trọng hơn hết là người vợ lo ngại rằng Liễu Truyền Chí đang nắm bắt một cơ hội quá lớn vào lúc quá trễ trong sự nghiệp của ông. Vợ Liễu Truyền Chí nói với ông: "Anh đang đem tất cả mọi thành quả của mình ra đánh cược đấy."

Liễu Truyền Chí nhận thức rất rõ về những rủi ro và ngay lập tức chia sẻ những lo ngại của gia đình mình về tính sáng suốt của thỏa thuận. [5] Lenovo bây giờ đương đầu với thách thức quản lý dễ nản lòng nhất từ trước đến nay trong lịch sử phát triển của công ty. Bộ phận mua về từ IBM lớn hơn gấp 3 lần Lenovo và đã kinh doanh thua lỗ tới 1 tỉ USD trong 3 năm rưỡi trước khi Lenovo có được nó. [6] Thỏa thuận mua một phần IBM là cơ hội lớn nhất của Lenovo, cơ hội trở thành công ty đa quốc gia toàn cầu thực sự đầu tiên của Trung Quốc và chứng tỏ nền kinh tế Trung Quốc đã phát triển xa như thế nào trong một thời gian ngắn kể từ khi các cuộc cải cách đầu tiên của Đặng Tiểu Bình diễn ra. Nhưng thỏa thuận cũng sẽ để lộ ra sự non thiếu kinh nghiệm của các doanh nhân hàng đầu Trung Quốc và phơi bày cho cả thế giới thấy chặng đường dài mà Trung Quốc vẫn còn phải vượt qua để bắt kịp phương Tây.

Liễu Truyền Chí cố gắng giữ sự tự tin, nói với vợ rằng đội ngũ quản lý của Lenovo đã cân nhắc tính toán đến tất cả mọi câu hỏi mà bà đã đặt ra trước khi theo đuổi vụ thỏa thuận mua bán. Liễu Truyền Chí chấp nhận thách thức mới này vì đơn giản nó là như vậy, một thách thức mà có thể đem lại lợi ích không chỉ cho Lenovo mà còn cho cả toàn bộ đất nước Trung Quốc. Theo ông, thỏa thuận với IBM "là cơ hội chỉ có một lần trong đời và anh phải nắm lấy nó. Không phải ai cũng may mắn như anh có một cơ hội như thế. Thật là vinh dự cho anh khi làm điều đó". [7]

***

CÂU CHUYệN Về LENOVO cho thấy tính chất lộn xộn của quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch tập trung sang nền kinh tế thị trường của Trung Quốc. Sự chuyển đổi này tạo ra một sự pha tạp rối rắm giữa chủ nghĩa tư bản không còn bị kìm kẹp với sự kiểm soát của nhà nước. Cả hai yếu tố này đã đem lại những cơ hội vô tiền khoáng hậu cho các doanh nhân như Liễu Truyền Chí nhưng cũng đặt ra vô vàn rào cản đối với nỗ lực xây dựng một công ty hiện đại của ông. Sự vươn lên của Trung Quốc trong nền kinh tế thế giới hẳn đã diễn ra nhanh chóng nhưng từ trước đến giờ chưa bao giờ suôn sẻ.

Liễu Truyền Chí và gia đình của mình đã hoạt động kinh doanh trong một thế giới tranh tối tranh sáng lạ lùng giữa buổi giao thời. Liễu Truyền Chí sinh ngày 29/4/1944 tại Thượng Hải. Cha của Liễu Truyền Chí , ông Cốc Mục , là một nhân viên làm việc trong chi nhánh tại Thượng Hải của Ngân hàng Trung Quốc. Sau khi Mao Trạch Đông giành được quyền kiểm soát đất nước, giới chủ ngân hàng bị xem như là những kẻ theo chủ nghĩa tư bản xấu xa nhưng Cốc Mục là một người cảm tình bí mật với lực lượng Cộng sản và đã bắt liên lạc với phong trào Cộng sản hoạt động ngầm tại Thượng Hải trong thời kỳ nội chiến giữa Quốc dân đảng và Đảng Cộng sản Trung Quốc. Mối quan hệ này đã giúp bảo vệ được gia đình ông. Chuyển đến Bắc Kinh, họ mất hầu hết gia sản nhưng vẫn còn giữ lại đủ để chuyển đến sống trong một ngôi nhà tại một khu đáng được ao ước ở trung tâm thành phố. Cốc Mục vẫn tiếp tục công việc của mình tại Ngân hàng Trung Quốc vốn được tái thiết lập thành một ngân hàng nhà nước và gia nhập Đảng Cộng sản Trung Quốc.

Tuy nhiên, lý lịch gia đình của Liễu Truyền Chí, vốn bị nhiều người mang nặng tư tưởng giai cấp trong Đảng nghi ngờ, vẫn kìm hãm con đường phát

triển công danh sự nghiệp của ông thời còn trẻ. Khi còn là một học sinh, Liễu Truyền Chí rất hâm mộ truyện sách quân sự và mơ ước trở thành một phi công chiến đấu, nghề được nhiều người thèm muốn của Trung Quốc thời kỳ đầu xây dựng Xã hội chủ nghĩa. Sau khi tốt nghiệp trung học phổ thông năm 1962, Liễu Truyền Chí vượt qua tất cả các kỳ thi cần thiết để trở thành một ứng viên [8] nhưng chàng thanh niên Liễu Truyền Chí vẫn bị đánh rớt. Một người chú của Liễu Truyền Chí đã bị dán nhãn là "hữu khuynh" và bao nhiêu đó cũng đủ để khiến cho Liễu Truyền Chí không đạt tiêu chuẩn về ý thức hệ đối với công việc làm phi công chiến đấu. [9] Ước mơ theo đuổi nghiệp không quân của Liễu Truyền Chí đã bị phá ngang. Anh bắt đầu chuyển sang theo học tại một học viện quân sự ở Tây An chuyên về vũ khí hạt nhân và công nghệ tên lửa. Nhưng, một lần nữa, Liễu Truyền Chí lại bị xem là có vấn đề về lòng trung thành và bị cấm không cho làm việc trong các dự án nhạy cảm. Thay vào đó, anh được giao nhiệm vụ nghiên cứu về các hệ thống ra-đa, điều đã dẫn anh tới cơ duyên lần đầu tiên tiếp xúc với lĩnh vực vi tính. [10]

Sau đó, vào năm 1966, khi cuộc Cách mạng văn hóa bắt đầu diễn ra, cuộc đời của Liễu Truyền Chí bị ném vào một mớ hỗn loạn giống như cuộc đời của Đặng Tiểu Bình. Ban đầu, anh tham gia Hồng vệ quân và là một nhà tổ chức kiêm phát ngôn viên tích cực cho nỗ lực của lực lượng này nhằm nhổ cỏ tận gốc "những phần tử hữu khuynh" và "những kẻ đi theo chủ nghĩa tư bản". Liễu Truyền Chí nhớ lại: "Chúng tôi thật sự tôn thờ Mao Trạch Đông và tin vào bất kỳ điều gì Mao nói." Tuy nhiên, niềm say mê phấn khích của Liễu Truyền Chí đã bị vất phăng khi phong trào này trở nên bạo lực. Những cuộc náo loạn tại trường đại học nổ ra và các giáo sư vốn bị xem là "những kẻ thù" bị đánh đập và làm nhục. Liễu Truyền Chí kinh hoàng rút khỏi các hoạt động của Hồng vệ binh. Liễu Truyền Chí kể: "Tôi nhận ra bản chất của cuộc Cách mạng văn hóa. Nó không phải vì sự phát triển của đất nước." Có vẻ thế lực chính trị hãnh tiến "đang lợi dụng đầu óc của những sinh viên ngây thơ" để

phục vụ cho những mục đích của riêng họ, Liễu Truyền Chí tiếp. [11] Sự phản đối của Liễu Truyền Chí đã khiến ông trở thành mục tiêu chỉ trích của Hồng vệ binh. Một chỉ huy Hồng vệ binh đã lên án ông là "kẻ đào ngũ khỏi ý thức cách mạng".

Liễu Truyền Chí cố gắng tốt nghiệp vào năm 1968 và bắt đầu làm việc cải tiến hệ thống ra-đa của Trung Quốc tại một viện nghiên cứu ở Thành Đô. [12] Tuy nhiên, không lâu sau đó, một bước ngoặt trọng đại trong cuộc đời Liễu Truyền Chí xảy đến. Mao ra sắc lệnh đẩy tất cả "trí thức" về nông thôn để cùng với nông dân lao động chân tay hòng làm sạch tư tưởng "tư bản chủ nghĩa" trong đầu họ. Nhiều sinh viên và giáo sư bị đưa tới các nông trại tập thể nhưng Liễu Truyền Chí bị đày đến một trại lao động biệt lập do quân đội kiểm soát trên một hòn đảo ngoài khơi tỉnh Quảng Đông thuộc miền nam Trung Quốc. Tại đây, ông phải trải qua hàng giờ liền chôn chân trong bùn lầy ở những cánh đồng lúa để gieo hạt, cắt hẳn mọi liên lạc với thế giới bên ngoài. Mỗi buổi sáng, Liễu Truyền Chí và các bạn cùng trại của mình phải "tường trình" kế hoạch làm việc trong ngày của họ cho một bức ảnh của Mao Trạch Đông treo trên tường. Ban đêm, khi trở về từ các cánh đồng lúa, họ lại thuật lại chi tiết thành quả làm việc ngày hôm đó cũng với bức ảnh đó. Giữa hoàn cảnh phải lao dịch và chịu mọi cô đơn, Liễu Truyền Chí trở nên tràn ngập nỗi tuyệt vọng. Ông kể: "Chúng tôi không biết khi nào tình hình sẽ tốt hơn. Chúng tôi không thể nhìn thấy tương lai."

Chính ngay thời điểm bấp bênh này mà Liễu Truyền Chí đã xác định cho đường đời của mình. Ông xác định nghiệp chính trị là một trò chơi nguy hiểm, rủi ro cần phải tránh nhiều nhất. Trong lĩnh vực kinh doanh, ông có thể sẽ có tự do nhiều hơn và đạt được nhiều thành tựu hơn cho đất nước. "Tôi thực sự quyết tâm sẽ trở thành một doanh nhân," Liễu Truyền Chí nhớ lại. [13] Sau 2 năm bị giam giữ trong trại lao động (trại này về sau được di dời sang

hòn đảo phía nam của tỉnh Hồ Nam thuộc miền trung Trung Quốc), Liễu Truyền Chí được phục hồi cuộc sống bình thường, được phép quay trở về Bắc Kinh và được bố trí một công việc tại viện nghiên cứu điện toán trực thuộc Học viện Khoa học Trung Quốc danh tiếng. Viện nghiên cứu này đang phát triển những hệ thống máy tính điện toán khổng lồ mà ban đầu được sử dụng cho các mục đích quân sự. Dù cuộc sống của Liễu Truyền Chí ở đây dễ chịu hơn lúc ở trại lao động, nhưng đến giữa thập niên 70, ông lại cảm thấy bị đè nén. "Suốt cả ngày, anh phải im lặng tuyệt đối. Điều đó thật không thể nào chịu đựng nổi," Liễu Truyền Chí có lần nhớ lại. "Nếu anh nói lên điều gì đang diễn ra bên trong bản thân anh, về việc anh cảm nhận mọi thứ như thế nào thì sẽ có một người nào đó tố giác anh. Nếu có bất kỳ điều gì lộ ra, anh sẽ không chỉ gặp rắc rối mà còn rơi vào tình huống nguy hiểm." [14]

Thậm chí còn tệ hơn, trong con mắt đánh giá triển vọng của Liễu Truyền Chí, viện nghiên cứu đang lãng phí rất nhiều tài năng và công sức. Hệ thống vi tính được phát triển tại viện nghiên cứu không bao giờ được sử dụng để giúp ích cho nền kinh tế hay xã hội. Ngay khi một dự án vừa kết thúc thì chiếc máy bị để sang một bên và một dự án khác lại bắt đầu. Chẳng có chiếc máy nào được thương mại hóa. Việc chứng kiến những nỗ lực của họ hoàn toàn đi đến chỗ thất bại đã khiến cho Liễu Truyền Chí tức giận. "Tôi cảm thấy bị đè nén, giống như có ai đó đang siết chặt cổ họng tôi làm tôi không thể nào thở được," Liễu Truyền Chí nói.

Sự giải tỏa đến cùng với những chính sách cải cách của Đặng Tiểu Bình vào đầu những năm 80. Một tinh thần làm việc mới đã lan khắp Học viện Khoa học Trung Quốc. Vì sợ bị cắt giảm ngân sách do Đặng Tiểu Bình chủ trương thu hẹp khu vực nhà nước, các nhà quản lý của học viện khuyến khích các nhà nghiên cứu mở doanh nghiệp của riêng mình và biến kiến thức chuyên môn khoa học của họ thành thành quả phát triển sản phẩm trong cuộc

sống thực tế. Liễu Truyền Chí nhìn thấy cơ hội khởi dựng một công ty mà ông đã từng nghĩ đến khi còn phải đi trồng lúa trong thời kỳ Cách mạng văn hóa. Ông xung phong mở công ty riêng. [15] Học viện Khoa học Trung Quốc biết ơn trao cho ông khoảng 25.000 USD để làm vốn. [16]

Bước đi của Liễu Truyền Chí thật rủi ro. Các chính sách cải cách của Đặng Tiểu Bình còn rất mới mẻ, không ai dám đảm bảo chúng sẽ bền vững. Nếu chính trường Trung Quốc lại ngả về cánh tả một lần nữa, Liễu Truyền Chí có thể sẽ bị đả kích là một "kẻ đi theo tư bản chủ nghĩa". Tuy nhiên, ông cảm thấy mình có ít sự lựa chọn. "Có một câu tục ngữ Trung Quốc nói rằng một người đi chân đất làm việc bên cạnh một con sông sẽ không bao giờ lo ngại giày của mình bị ướt," Liễu Truyền Chí giải thích. "Lựa chọn duy nhất còn lại là tiếp tục sống như trước đây, điều mà tôi không thích."

Dù việc kinh doanh của Liễu Truyền Chí là sản phẩm tự nhiên của một học viện nhà nước nhưng ông đã nổi giận trước ý nghĩ trở thành một nhà quản lý của doanh nghiệp quốc doanh. Ông cho rằng các công ty nhà nước tại Trung Quốc là những doanh nghiệp cồng kềnh, không hiệu quả mà ở đó các nhà quản lý có rất ít quyền kiểm soát đối với việc đưa ra quyết định. Liễu Truyền Chí biết rằng ông sẽ không bao giờ có thể thành công trong những điều kiện như vậy. Trước khi bắt đầu khởi dựng sự nghiệp kinh doanh mới mẻ của mình, ông đã đặt ra một số điều kiện nền tảng cơ bản cứng rắn đối với các chuyên gia tài chính nhà nước. Ông đòi hỏi được toàn quyền kiểm soát quản lý công ty, được quyền thuê người mà ông muốn và chọn những lĩnh vực kinh doanh mà công ty sẽ theo đuổi. Đổi lại, Liễu Truyền Chí hứa sẽ không yêu cầu Học viện Khoa học chu cấp thêm kinh phí. Hoàn toàn vui mừng trước việc tìm thấy một nhà nghiên cứu đủ say mê, nhiệt tình trở thành một doanh nhân, giới lãnh đạo Học viện bằng lòng ngay những yêu cầu của Liễu Truyền Chí. [17] Năm 1984, Liễu Truyền Chí thành lập công ty mà sau

này trở thành Lenovo. Đi lên từ cái gốc đó, Lenovo là một công ty kỳ quặc trong nền kinh tế Trung Quốc: một công ty nhà nước do tư nhân lãnh đạo. Ông bị mắc kẹt giữa hai phương thức cộng sản và tư bản.

Ông tuyển dụng 10 nhà nghiên cứu khác từ viện nghiên cứu điện toán để cùng tham gia làm việc với ông trong công ty mới và vào tháng 10/1984, họ đã có buổi họp đầu tiên. Viện nghiên cứu tặng một căn nhà có 2 phòng vốn trước đây được sử dụng làm phòng của lính gác ở bên ngoài khu văn phòng của viện để làm trụ sở công ty mới. Những căn phòng bỏ hoang phủ đầy bụi. Vì vậy, trước khi bắt đầu phiên họp hoạch định kinh doanh đầu tiên của mình, họ phải quét sạch sàn nhà và kê bàn ghế vào. Liễu Truyền Chí và các đồng nghiệp của ông, tất cả đều là những nhà khoa học được nuôi nấng dạy dỗ như những con người Cộng sản, không có một chút ý niệm nào về việc bắt đầu khởi dựng một công ty kinh doanh như thế nào. [18] Liễu Truyền Chí thú nhận ông thậm chí còn không dám chắc về những gì mà ông muốn công ty mới của mình phải làm. Ông cho biết: "Trong năm đầu tiên, chẳng có một hoạch định viễn cảnh nào cả." [19] Phần lớn thời gian trong cuộc họp đầu tiên đó được dành cho việc tranh cãi về tên của công ty. Cuối cùng, tất cả họ đều thống nhất chọn cái tên "Tập đoàn phát triển công nghệ mới" (New Technology Developer In.). [20] (Công ty của Liễu Truyền Chí sau này đổi tên thành Legend, nghĩa là Huyền thoại, rồi vào năm 2004 đổi tiếp thành Lenovo).

Ban đầu, Liễu Truyền Chí kinh doanh ván trượt tuyết, đồng hồ điện tử đeo tay và máy tính bỏ túi. Rõ ràng quy tụ một dàn toàn chuyên gia kỹ thuật, Lenovo nghiêng về hướng máy vi tính. Không lâu sau khi Lenovo thành lập, Viện Khoa học đã trao cho công ty hợp đồng đầu tiên kiểm tra và bảo trì 500 máy vi tính cá nhân IBM mà viện đã mua. Số lượng máy vi tính được đóng thùng đưa đến nhiều đến nỗi trụ sở gồm 2 phòng của công ty không còn chỗ

để. Những người đàn ông trung niên của Lenovo phải đặt đòn gánh lên vai và gánh lê lết những thùng máy vi tính vào một căn phòng mượn được trong Viện Khoa học, vừa làm vừa thở hổn hển trong một ngày mùa hè nóng như thiêu như đốt của Bắc Kinh. [21]

Liễu Truyền Chí muốn đích thân bán những chiếc máy tính IBM được nhiều người thèm muốn. Ông nhớ lại: "Nếu anh có một nguồn máy IBM, anh sẽ có một nguồn tiền". Tuy nhiên, Trung Quốc vào giữa thập niên 80 vẫn còn là một nền kinh tế bị kiểm soát chặt. Liễu Truyền Chí cần có một giấy phép nhập khẩu để trở thành một đại lý bán hàng cho IBM. Một công ty do nhà nước quản lý đích thực ắt hẳn có thể moi được một giấy phép từ các nhà quản lý quan liêu của Trung Quốc, nhưng một công ty kinh doanh độc lập như của Liễu Truyền Chí không xin được giấy phép đó. Một đồng nghiệp cũ của ông làm việc tại chi nhánh Hồng Kông của Ngân hàng Trung Quốc mách nhỏ với ông rằng bộ phận vi tính ở đó đang sở hữu một giấy phép nhập khẩu như vậy. Liễu Truyền Chí vạch ra tỉ mỉ một thỏa thuận mà theo đó ngân hàng sẽ mua và nhập khẩu máy vi tính từ IBM còn Lenovo sẽ tiếp thị chúng tại Trung Quốc. [22] Liễu Truyền Chí đặt chân vào lĩnh vực kinh doanh máy vi tính cá nhân.

Không lâu trước đó, Liễu Truyền Chí đã bắt đầu nghĩ đến việc làm ra những chiếc máy vi tính của riêng mình. Mặc dù công việc bán máy vi tính cá nhân do nước ngoài sản xuất của Liễu đang tăng trưởng và có lời nhưng ông vẫn nhận ra rằng phần lớn lợi nhuận đang rơi vào túi của các công ty nước ngoài. Liễu Truyền Chí cho biết, nhóm làm việc gồm toàn các chuyên gia vi tính của Lenovo "đã có rất nhiều cảm xúc về việc bán chiếc máy vi tính mang thương hiệu của riêng chúng tôi". Trong giấc mơ của Liễu Truyền Chí về việc làm ra một chiếc máy vi tính cá nhân Lenovo cũng có một nhân tố của lòng yêu nước. Các thương hiệu nước ngoài đang đánh thêm một khoản

phí lên các sản phẩm máy vi tính của họ tại thị trường Trung Quốc, hút thêm lợi nhuận trong khi định giá máy vi tính cá nhân ngoài khả năng chi trả đối với hầu hết người dân Trung Quốc. Liễu Truyền Chí cho rằng một chiếc máy vi tính cá nhân do Trung Quốc sản xuất cũng sẽ giúp phát triển công nghệ của Trung Quốc và củng cố sức mạnh của toàn bộ nền kinh tế. [23] Ngay từ đầu, Liễu Truyền Chí luôn luôn xem thành công của Lenovo là thành công của Trung Quốc.

Có nhiều vấn đề khó khăn trở ngại giữa Liễu Truyền Chí và công việc sản xuất máy vi tính nội địa . Những vấn đề khó khăn này xuất phát từ vị thế bấp bênh của Liễu Truyền Chí giữa khu vực nhà nước và khu vực tư nhân. Ông không có những mối quan hệ chính trị để cậy nhờ có được một giấy phép sản xuất từ chính phủ Trung Quốc. [24] Một lần nữa, ông phải dùng mưu kế để lách luật. Liễu Truyền Chí quyết định mở cửa hàng tại vùng lãnh thổ ít phải chịu quy định hơn là Hồng Kông, mỉa mai thay, vừa ngay khi các công ty Hồng Kông lại đang chuyển nhà máy của mình sang Trung Quốc đại lục. Năm 1988, tại vùng đất nhượng địa cho Anh, ông mở một công ty con để thành lập một doanh nghiệp liên doanh với một công ty máy tính của Hồng Kông và một công ty nhà nước Trung Quốc do cha Liễu Truyền Chí kiểm soát. Ông chi 100.000 USD thuê một văn phòng ở phía đông Hồng Kông vừa làm trụ sở vừa làm nhà ở tập thể. Vì có quá ít tiền, không đủ để ngủ trong những khách sạn đắt tiền, các nhà quản lý đến từ Bắc Kinh ngủ lại tại văn phòng này, đôi khi phải nằm trên thảm trải sàn trải dài theo hàng lang. Liễu Truyền Chí có những kế hoạch lớn cho chi nhánh kinh doanh tại Hồng Kông. Công ty này là một phần then chốt trong chiến dịch mà ông gọi là “Ba khúc quân hành cho kế hoạch chiến đấu tiến ra nước ngoài”. Ông thậm chí còn tổ chức một cuộc họp toàn thể nhân viên công ty Lenovo tại Đại lễ đường Nhân dân thanh thế tại Bắc Kinh để “thề danh dự trước đội quân đang tấn công ra nước ngoài”. [25]

Chính tại thời điểm này, Mã Tuyết Chinh có trải nghiệm đầu tiên với Lenovo. Mã Tuyết Chinh đang quản lý một chương trình của Ngân hàng Thế giới tại Học viện Khoa học Trung Quốc và bà tháp tùng giám đốc học viện (khi đó vẫn còn là cổ đông duy nhất của Lenovo) đến dự lễ khai trương công ty con tại Hồng Kông. Sau lễ khai trương, Liễu Truyền Chí mời họ đi thăm văn phòng mới của ông tại Hồng Kông. Mã Tuyết Chinh thất kinh trước những gì mình thấy. Văn phòng là một tòa nhà công nghiệp tối tăm, cũ kĩ. Trịnh trọng mặc bộ đồ com lê theo phong cách chuẩn mực của giới doanh nhân, Mã Tuyết Chinh bị ép ra đằng sau một thang máy nâng hàng vì có nhiều thùng gỗ thưa dùng để đóng hàng đang được các công nhân mình trần, nhễ nhại mồ hôi đẩy đi một cách thô bạo. “Làm thế nào mà công ty này dám kể một câu chuyện vĩ đại, gây nhiều cảm hứng về việc tiến ra thị trường nước ngoài trong khi họ chỉ mới có một văn phòng làm việc xoàng xĩnh như vậy?” Mã Tuyết Chinh tự hỏi. Tuy nhiên, Liễu Truyền Chí vẫn bình thản. Ông trình bày với vị giám đốc học viện về các kế hoạch của ông cho tương lai, về việc sản xuất máy vi tính và về việc cạnh tranh với các công ty đa quốc gia nước ngoài. Mã Tuyết Chinh bị ấn tượng. “Họ muốn thúc đẩy việc mở cửa nền kinh tế Trung Quốc,” bà nói. “Là người lãnh đạo một công ty nhỏ nhưng ông ấy có một giấc mơ lớn và một chiến lược lớn.” Năm 1989, sau sự kiện thảm sát tại quảng trường Thiên An Môn, Ngân hàng Thế giới hủy chương trình của Mã Tuyết Chinh và trong khi tìm kiếm một việc gì đó để làm, Mã Tuyết Chinh lại nhớ đến Liễu Truyền Chí và Lenovo. Bà bắt đầu làm việc cho công ty này vào năm 1990 với tư cách là trợ lý cho tổng giám đốc tại Hồng Kông. [26]

Trong lúc đó, các kỹ sư của Lenovo đang làm việc cật lực để chế phát triển một chiếc máy vi tính cá nhân nội địa, chiếc máy đầu tiên đã sẵn sàng ra mắt vào năm 1989. Lenovo kết nối với một nhà máy sản xuất máy vi tính cá nhân tạm thời ở Hồng Kông, thuê lao động nữ ít học ở địa phương, đào tạo sơ

qua rồi phát cho họ một đôi găng tay để họ lắp ráp thủ công bằng tay những chiếc máy vi tính cá nhân đời 286. Liễu Truyền Chí cử một nhóm cùng chiếc máy mới đến một hội chợ vi tính lớn ở Hanover (Đức). Tại đây, họ đã nhận được nhiều đơn đặt hàng cho hơn 2.000 chiếc máy vi tính cá nhân. Liễu Truyền Chí đang sản xuất một chiếc máy vi tính cá nhân của Trung Quốc. [27]

***

TRONG KHI LIễU TRUYềN CHÍ vật lộn để nâng trình độ công nghệ của Trung Quốc thì Đặng Tiểu Bình cố gắng tìm nhiều cách để giúp Liễu Truyền Chí . Nhà cải cách lớn tuổi đã bắt đầu lo lắng về nền kinh tế Trung Quốc trước khi xảy ra sự kiện Thiên An Môn. Ông vẫn còn nghĩ bộ máy quản lý quan liêu đầy quyền lực và khuynh hướng thích kiểm soát không thể kiềm chế được của bộ máy này đang bóp nghẹt các doanh nghiệp, thậm chí là sau khi đã có những chính sách cải cách của ông ở phạm vi rộng lớn. Nhưng cũng ngay lúc đó, Đặng Tiểu Bình lại lo ngại cải cách thị trường mạnh hơn sẽ khiến cho Bắc Kinh mất khả năng kiểm soát hướng phát triển kinh tế của đất nước. Trong trường hợp đó, khoảng cách giàu nghèo sẽ mở rộng đến mức độ đe dọa sự ổn định xã hội. Ông cũng biết rằng không thể có chuyện tái phạm sự bất ổn xã hội trong những chính sách cải cách của mình. Chính phủ phải đạt được một sự cân bằng khéo léo giữa hai mục tiêu.

Những vấn đề này xuất hiện trong đầu của Đặng Tiểu Bình khi ông viếng thăm Thượng Hải vào đầu năm 1991 và gặp gỡ Thị trưởng thành phố Thượng Hải Chu Dung Cơ. Đặng Tiểu Bình từ trước đến giờ vẫn luôn luôn bị ấn tượng bởi Chu Dung Cơ. Vị thị trưởng này có một khả năng giống như Tổng thống Mỹ Bill Clinton là bao quát được một lượng dữ liệu khổng lồ và không bao giờ cần phải đọc đến những ghi chú khi bàn bạc về các vấn đề kinh tế. Đặng Tiểu Bình cũng nghĩ cái đầu của Chu Dung Cơ dường như đầy những ý

tưởng mới. Chu Dung Cơ đã lên kế hoạch sẽ áp dụng khái niệm đặc khu kinh tế của Đặng Tiểu Bình tại quận Phố Đông kém phát triển của Thượng Hải nhưng phải có một sự điều chỉnh. Đặc khu kinh tế của Chu Dung Cơ tập trung vào tài chính, thương mại và cơ sở hạ tầng chứ không phải vào sản xuất giống như những đặc khu kinh tế tại miền nam Trung Quốc. Đó là một kiểu sáng tạo mà Đặng Tiểu Bình cho rằng việc hoạch định chính sách kinh tế của Trung Quốc đòi hỏi phải có.

Trong cuộc gặp đầu năm 1991 đó, Đặng Tiểu Bình đã chia sẻ với Chu Dung Cơ một số suy nghĩ của ông về tương lai của chương trình cải cách mà ông ấp ủ. Ông nói với Chu Dung Cơ: "Cải cách nên có những ý tưởng mới. Cải cách nên tiếp nhận những phương pháp khác nhau từ những gì đã được sử dụng trong thập niên qua, tìm tòi phát hiện những ý tưởng mới để áp dụng trong tình huống mới." Đặng Tiểu Bình đã quyết định. Chu Dung Cơ là người sẽ đưa nền kinh tế Trung Quốc lên tầm cao mới.

Chu Dung Cơ sinh ngày 1/10/1928 tại huyện Trường Sa, tỉnh Hồ Nam. Mồ côi từ khi còn nhỏ, ông được chú của mình nuôi nấng. Trong xã hội mang nặng tư tưởng nho giáo có tôn ti trật tự chặt chẽ của Trung Quốc, những đứa trẻ bướng bỉnh như vậy ít có cơ hội thành công nhưng Chu Dung Cơ đã chứng tỏ là một học sinh học giỏi nổi trội. Ông là khách quen được nhiều người biết đến của các hiệu sách cổ tại Trường Sa và là một học giả mẫn cán nghiên cứu về văn chương Trung Quốc. (Về sau, khi trở thành một chính trị gia, ông đã làm cho các nhà ngoại giao và đồng nghiệp ngạc nhiên thán phục với tài hát to và rõ những bài Kinh kịch Trung Hoa và trích dẫn nguyên văn những câu nói của Abraham Lincoln). Chu Dung Cơ được kết nạp vào Đảng Cộng sản Trung Quốc khi còn là một sinh viên của trường đại học Thanh Hoa danh tiếng của Bắc Kinh. Sau khi tốt nghiệp, ông được cử đến một tỉnh của người Mãn Châu để làm việc cho ủy ban kế hoạch nhà nước của địa phương

này vào năm 1951. Tỉnh Mãn Châu đang triển khai thí điểm mô hình kinh tế kế hoạch kiểu Liên Xô. Khi khái niệm này được biết đến khắp đất nước Trung Quốc, Chu Dung Cơ được điều chuyển sang một ủy ban quốc gia mới, được thành lập năm 1952. Vì vậy, trong những năm tháng còn trẻ tuổi, Chu Dung Cơ đã là hạt nhân của giới tinh hoa lãnh đạo mới của Trung Quốc.

Tuy nhiên, ngay cả vào lúc này, tư tưởng của Chu Dung Cơ cũng đã khác so với hầu hết những đồng nghiệp của ông. Ông quan tâm đến việc thử kết hợp các học thuyết kinh tế thị trường và kinh tế kế hoạch. Ông thường tranh luận với các nhà hoạch định chính sách khác về đường lối kinh tế của Trung Quốc, đặc biệt là sau cuộc Đại Nhảy vọt thảm họa. Bản tính nói thẳng của ông quay lại làm hại ông. Năm 1958, ông bị tuyên là "một phần tử hữu khuynh", bị khai trừ ra khỏi Đảng Cộng sản Trung Quốc, bị đưa về nông thôn làm công việc chăn nuôi heo và cọ rửa nhà xí suốt 5 năm. Thời vận của ông sống lại cùng với thời vận của Đặng Tiểu Bình. Năm 1979, ông quay trở lại Bắc Kinh, đảm nhận nhiệm vụ sửa đổi chính sách để vực dậy nền kinh tế trong một ủy ban nhà nước. Năm 1991, Đặng Tiểu Bình nâng chức cho Chu Dung Cơ làm phó thủ tướng trong Hội đồng Nhà nước. Quyền hạn ngày càng lớn của ông đã được thể hiện rõ trong một chuyến thăm của Đặng Tiểu Bình vào năm 1992 tới một tổ hợp sản xuất thép của nhà nước ở vùng ngoại ô Bắc Kinh. Đặng Tiểu Bình phàn nàn với các vị quyền cao chức trọng đang tập hợp ở đó rằng có quá nhiều nhà lãnh đạo cấp cao Trung Quốc vẫn chưa hiểu được tầm quan trọng của cải cách kinh tế. Đặng Tiểu Bình khẳng định: "Chu Dung Cơ là người duy nhất hiểu về kinh tế."

Kể từ lúc đó, không ai còn đặt câu hỏi nghi ngờ về cương vị quản lý kinh tế của Chu Dung Cơ nữa. Năm 1998, ông trở thành thủ tướng Trung Quốc. Có lẽ không có một cá nhân nào có sự ảnh hưởng lên nền kinh tế hiện đại Trung Quốc lớn hơn Chu Dung Cơ, ngoại trừ Đặng Tiểu Bình. Ông dập tắt

nạn lạm phát đang diễn ra nhanh và đặt nền tảng cho sự tăng trưởng ổn định hơn nhưng vẫn sôi động của đất nước; bắt đầu quét dọn sạch khu vực tài chính đầy nợ xấu của Trung Quốc; thúc đẩy các thị trường chứng khoán; tinh gọn các doanh nghiệp nhà nước; và trong quá trình đó, cho phép các doanh nghiệp tư nhân được phát triển nở rộ. [28]

Quyết sách quan trọng nhất của Chu Dung Cơ là hướng Trung Quốc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Ông đẩy nhanh việc gia nhập WTO sau khi bàn thảo vấn đề với Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Mỹ (FED) Alan Greenspan nhân chuyến thăm Bắc Kinh năm 1999 của ông này. Chu Dung Cơ cho rằng những chính sách cải cách mà WTO đòi hỏi sẽ giúp cho Trung Quốc tạo thêm nhiều công ăn việc làm hơn, mối lo ngại quan trọng nhất kể từ khi công cuộc cải cách toàn diện các doanh nghiệp nhà nước của ông đang dẫn đến việc sa thải hàng loạt lao động. Ông đặc biệt bị ảnh hưởng bởi lập luận của Alan Greenspan cho rằng việc tự do hóa khu vực ngân hàng và tài chính Trung Quốc theo như điều kiện gia nhập của WTO sẽ tạo thêm sức mạnh tài chính cho các doanh nghiệp tư nhân Trung Quốc. Trong suy nghĩ của Chu Dung Cơ, các chính sách cải cách của WTO sẽ thiết lập mảnh ghép cuối cùng mà Trung Quốc cần để trở thành một nền kinh tế thị trường chính thức: sự cạnh tranh. Bằng cách mở cửa thị trường nội địa cho các công ty quốc tế, các công ty Trung Quốc sẽ phải vượt mọi khó khăn để trở thành những đối thủ cạnh tranh xuất sắc nhất thông qua cuộc chiến khốc liệt giành khách hàng với các công ty tốt nhất của phương Tây, giống như các doanh nhân của Nhật Bản và của các Con hổ châu Á đã làm trong những năm 60-70. Ông nói: "Gia nhập WTO sẽ đặt một số ngành công nghiệp nhất định trước một cuộc tấn công đáng gờm. Nhưng thách thức sẽ biến thành cơ hội, áp lực sẽ biến thành động cơ."

Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu này là một tiến trình đau đớn và chậm

chạp. Trung Quốc đã đàm phán gia nhập WTO và tổ chức tiền thân của WTO kể từ giữa thập niên 80 nhưng kế hoạch này vấp phải sự phản đối chính trị nghiêm trọng tại Bắc Kinh từ những quan chức lo sợ rằng các công ty Trung Quốc không thể nào tồn tại được trong bối cảnh mở cửa thị trường đầy kịch tính mà WTO sẽ gây ra. Cùng lúc đó, giới chức Mỹ ngày càng thúc giục Trung Quốc phải mở cửa thị trường như một điều kiện để nước này gia nhập WTO. Tháng 4/1999, Chu Dung Cơ viếng thăm Mỹ với hi vọng sẽ hoàn tất một thỏa thuận gia nhập WTO với Tổng thống Mỹ Bill Clinton nhưng ông đã ra về tay trắng cùng nỗi thất vọng.

Chu Dung Cơ không từ bỏ mục tiêu. Đại diện thương mại Mỹ Charlene Barshefsky bay đến Bắc Kinh 6 tháng sau đó để nối lại đàm phán nhưng các cuộc đàm phán vẫn bế tắc vì một số vấn đề nhạy cảm chính trị, trong đó có việc Trung Quốc lưỡng lự không muốn mở cửa khu vực viễn thông và tài chính của mình cho các công ty Mỹ, việc Washington khăng khăng muốn bảo lưu quyền được áp dụng các bộ luật chống bán phá giá [29] đối với hàng nhập khẩu từ Trung Quốc. Barshefsky nản lòng và đến ngày 13/11 thì tự mình từ bỏ nỗ lực đàm phán để quay trở về nước mà không có một thỏa thuận nào. Tuy nhiên, chỉ vài giờ trước khi Barshefsky rời khỏi Trung Quốc, bà nhận được lời mời đến dự một cuộc họp với chính Chu Dung Cơ. Chu Thủ tướng đích thân đảm nhận nhiệm vụ đàm phán và sự tham gia của ông đã đem đến sự tiến triển cho cuộc đàm phán vừa được nối lại. Tuy nhiên, kết quả này chỉ kéo dài được vài giờ. Đến cuối ngày sau, tình hình lại rơi vào bế tắc. Sáng ngày 15/11, Barshefsky giận dữ gửi hành lý của mình ra sân bay để tỏ dấu hiệu cho người Trung Quốc biết rằng bà đã sẵn sàng ra đi.

Một lần nữa, Chu Dung Cơ lại đích thân cứu vãn tình thế. Barshefsky được mời đến một cuộc họp khác vào phút cuối với Thủ tướng Trung Quốc. Các nhà đàm phán Mỹ mô tả vai trò của Chu Dung Cơ trong cuộc họp đó là

“khôn ngoan”. Ông đã tìm cách vượt qua những khác biệt còn lại bằng cách cam kết sẽ giải quyết chúng trong tương lai. Những lời cam kết của ông khiến Mỹ rơi vào tình thế không được chuẩn bị trước nhưng họ vẫn quyết định dù sao cũng phải tiếp tục tiến. Đến trưa, Trung Quốc và Mỹ đã ký vào thỏa thuận tạo điều kiện cho Trung Quốc gia nhập WTO. [30] Thỏa thuận đó giữa Chu Dung Cơ và Barshefsky cơ bản đảm bảo cho khả năng gia nhập WTO của Trung Quốc và nước này đã chính thức vào WTO năm 2001. Thỏa thuận cũng có một ảnh hưởng lớn đến Liễu Truyền Chí và Lenovo.

***

“CHÚNG TÔI HI VọNG sẽ nhìn thấy cảnh cá chép vượt vũ môn hóa rồng,” một bản tin nội bộ công ty Lenovo năm 1992 trích lời của Liễu Truyền Chí. [31] Mượn một câu thành ngữ Trung Quốc, câu nói của Liễu Truyền Chí diễn tả sự vươn lên của một cá nhân bình thường để đạt được vị trí cao hơn trong xã hội. Và đó là những gì mà Liễu Truyền Chí dự định sẽ làm đối với Lenovo. Ông nói: “Nhiều công nhân và nhà quản lý (của Lenovo) cảm thấy vượt trên cả hài lòng” về tầm cỡ của công ty vào lúc đó. “Nhưng tôi thậm chí có những mục tiêu cao hơn. Tôi muốn nói với họ rằng sẽ còn có một mục tiêu cao hơn, xa hơn chờ chúng tôi đạt được trong tương lai. Tôi muốn công ty là một con rồng thay vì chỉ quanh quẩn trong một cái ao nhỏ và hài lòng với thân phận của một con cá.” [32]

Sự lạc quan của Liễu Truyền Chí dường như bị đặt không đúng chỗ. Lenovo đang tiến tới một trong những thời kỳ đen tối nhất của mình. Việc kinh doanh máy vi tính cá nhân của công ty ở nước ngoài đang bị đình trệ. Năm 1990, Lenovo bán những chiếc máy đầu tiên mang thương hiệu của mình tại Trung Quốc nhưng ngay ở thị trường trong nước, Liễu Truyền Chí cũng đang gặp bất lợi nghiêm trọng. Lenovo thậm chí không nằm trong danh

sách 10 nhãn hiệu máy tính hàng đầu tại Trung Quốc vào đầu những năm 90. Cùng lúc đó, chính phủ Trung Quốc, trong nỗ lực tiếp tục tự do hóa nền kinh tế, đã công bố một kế hoạch cải cách có tầm ảnh hưởng sâu rộng mà theo đó sẽ mở cửa thị trường Trung Quốc cho các nhà sản xuất máy vi tính cá nhân nước ngoài. Tất cả những công ty Mỹ và Nhật Bản mà Liễu Truyền Chí không thể cạnh tranh nổi ở nước ngoài đang đổ xô vào sân chơi nội địa của ông. Để đối phó với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, chính phủ đưa ra một chương trình hỗ trợ cho một số nhà sản xuất máy tính cá nhân của Trung Quốc, chương trình mà trong đó có cả những khoản đầu tư khổng lồ mới. Tuy nhiên, vì thân phận lạ lùng nửa tư nhân nửa nhà nước của mình mà Lenovo một lần nữa lại bị gạt ra. [33] Nhưng dù sao chăng nữa, sự hỗ trợ của nhà nước cũng không giúp ích gì nhiều cho ngành sản xuất máy tính trong nước. Các công ty Trung Quốc không có sức mạnh marketing và công nghệ để cạnh tranh với IBM, Hewlett-Packard và Compaq. Năm 1989, các nhãn hiệu nước ngoài chỉ chiếm 1/3 thị trường Trung Quốc. Năm 1993, thị phần của họ đã tăng lên gần 80%. [34]

Lúc đó, sự tồn tại của máy tính cá nhân mang thương hiệu Lenovo bị hoài nghi thật sự. Công ty kinh doanh có lời ở mảng phân phối máy tính nước ngoài nhưng lại thua lỗ ở mảng bán sản phẩm của chính mình. Nhiều cuộc tranh luận nảy lửa đã nổ ra giữa các nhà quản lý của Lenovo về việc cần phải làm gì. Mức độ căng thẳng của Liễu Truyền Chí đã vượt quá ngưỡng chịu đựng. Ông thường xuyên bị những cơn đau đầu hành hạ và cuối cùng phải nhập viện vì một cơn rối loạn tiền đình, chứng bệnh liên quan đến tai trong mà cứ trở đi trở lại hành hạ ông trong nhiều năm nay. Trong suốt hơn 2 tháng đầu năm 1994, Liễu Truyền Chí tổ chức các cuộc họp quản lý từ trên giường bệnh viện, tìm cách thoát khỏi thời điểm khủng hoảng. Một số người chủ trương bỏ tất cả việc sản xuất máy vi tính cá nhân Lenovo. Bộ phận sản xuất máy vi tính cá nhân là một bộ phận lộn xộn có chi phí sản xuất cao, chất

lượng sản phẩm thấp, dàn cán bộ quản lý quan liêu và khả năng nghiên cứu và phát triển sản phẩm tồi. Cuối cùng, Liễu Truyền Chí không đồng ý làm theo đề xuất này. Chấm dứt chương trình sản xuất máy vi tính cá nhân của Lenovo sẽ biến công ty chẳng khác nào một đại lý cho các nhãn hiệu nước ngoài, [35] không hợp với viễn cảnh mà ông đã vẽ ra về một đất nước Trung Quốc có công nghệ tiên tiến. Liễu Truyền Chí lựa chọn tập trung phần lớn nguồn lực của ông vào chiếc máy vi tính cá nhân của riêng mình và sẽ sống chết cùng nó. Đây có lẽ là quyết định quan trọng nhất mà Liễu Truyền Chí đã từng đưa ra kể từ ngày thành lập Lenovo.

Tuy nhiên, để có một chút cơ may thành công, Liễu biết cần phải có nhiều thay đổi mạnh mẽ để duy trì việc kinh doanh máy tính cá nhân của Lenovo. Ông khẳng định vấn đề chủ yếu chỉ nằm ở một chỗ, đó là sự quản lý. Các phòng ban khác nhau của bộ phận sản xuất máy tính cá nhân như sản xuất, nghiên cứu và kinh doanh đều được điều hành độc lập, dẫn đến sự kém hiệu quả và thiếu phối hợp. Không có một người nào giám sát toàn bộ quá trình. Lenovo cần có một vua máy tính cá nhân, người sẽ kiểm soát tất cả mọi khâu hoạt động và kết nối các khâu với nhau thành một chỉnh thể làm việc thống nhất.

Người mà Liễu Truyền Chí chọn vào vị trí vô cùng quan trọng này là một nhân vật ít được biết đến: Dương Nguyên Khánh, một nhân viên kinh doanh trẻ năng nổ. Liễu Truyền Chí cho Dương Nguyên Khánh toàn quyền điều hành bộ phận sản xuất máy tính cá nhân Lenovo và chịu trách nhiệm xoay chuyển tình hình kinh doanh của bộ phận này. Đây là chuyện chưa từng có tiền lệ. Ngoài bản thân Liễu Truyền Chí, chưa có ai trong Lenovo từng có được nhiều quyền hành như vậy. Quyết định của ông làm cho nhiều người bực tức. Dương Nguyên Khánh chỉ mới 29 tuổi và nhiều nhà quản lý có kinh nghiệm hơn bất tuân chỉ đạo của anh. Liễu Truyền Chí vẫn giữ vững lập

trường của mình. Dương Nguyên Khánh đã có thành tích nổi bật tại một bộ phận trong công ty chuyên bán linh kiện của Hewlett-Packard, luôn luôn đạt được chỉ tiêu doanh số, bất kể chúng được đưa ra ở mức nào. Liễu Truyền Chí đã bị thuyết phục rằng Dương Nguyên Khánh, người mà ông xem là "đáng tin cậy" và là "một nhà lãnh đạo tốt", là một lựa chọn đúng đắn. Ông nói: "Cậu ấy sẽ không bao giờ làm công ty thất bại." [36]

Liễu Truyền Chí đúng là biết tiên đoán. Việc bổ nhiệm Dương Nguyên Khánh là một bước ngoặt trọng đại trong lịch sử của Lenovo. Dương Nguyên Khánh đã phát hiện ra một cách địch lại và cuối cùng là đuổi kịp các nhà sản xuất máy tính nước ngoài tại Trung Quốc. Dương Nguyên Khánh vay mượn những mưu mẹo kinh doanh và kỹ xảo quản lý của các công ty nước ngoài mà Lenovo đang hợp tác kinh doanh, kết hợp kinh nghiệm đó với sự hiểu biết về thị trường Trung Quốc mà người ngoài không thể nào sánh được. Chiến lược này đã biến Lenovo trở thành một trong những công ty hiện đại và thành công nhất Trung Quốc, tạo nền tảng cho việc cuối cùng công ty đã mua được IBM.

Là một người cứng rắn và thẳng tính, Dương Nguyên Khánh theo đuổi tầm nhìn của mình với một ý chí sắt đá. Các nhân viên thậm chí thấy run sợ khi đặt chân vào phòng làm việc của Dương Nguyên Khánh . [37] Tuy nhiên, Dương Nguyên Khánh cũng táo bạo và quyết đoán. Tháng 3/1994, nhà quản lý trẻ này đã hợp nhất các phòng ban riêng lẻ có liên quan đến việc vận hành hoạt động sản xuất máy vi tính cá nhân thành một bộ phận nằm dưới quyền kiểm soát của mình. Cho rằng Lenovo đã trở nên quá quan liêu, Dương Nguyên Khánh cắt giảm tới 2/3 nhân sự. Tuy nhiên, vẫn có một vấn đề làm Dương Nguyên Khánh phải đau đầu. Vận dụng kiến thức hiểu biết sâu sắc về thị trường máy vi tính Trung Quốc, Dương Nguyên Khánh đã tiên đoán một bí quyết mở rộng sự hiện diện của Lenovo tại Trung Quốc. Với cái giá bán

niêm yết khoảng 6.000USD, đa số các máy vi tính đều vượt quá tầm tay của người tiêu dùng Trung Quốc có thu nhập trung bình. Những người không có tiền nhưng vẫn muốn sở hữu một cái máy sẽ tìm đến các cửa hàng nhỏ, mua linh kiện rời rồi lắp ráp chúng lại thành một chiếc máy hoàn chỉnh với chỉ một phần nhỏ chi phí thay vì vung tiền ra mua một chiếc máy có thương hiệu đàng hoàng. Dương Nguyên Khánh biết mình cần phải giảm giá để cạnh tranh. Lenovo trước đây đã thử một chiến lược như vậy bằng cách đưa ra một sản phẩm hời: chiếc máy vi tính "gia dụng" được gọi là "1+1" bán với giá thấp hơn 10% so với các loại máy tính thông thường khác. Vấn đề thách thức cơ bản nhất là một mẫu máy thậm chí không có ổ cứng và doanh số vẫn ảm đạm. Dương Nguyên Khánh nhận ra rằng cách để tiến lên là phải dung hòa được hai yếu tố công nghệ cao hơn và giá cả thấp hơn.

Để đạt được điều đó, Dương Nguyên Khánh đã cải tổ các phòng ban hoạt động của Lenovo. Các kỹ sư cắt giảm chi phí sản xuất xuống còn một nửa. Dương Nguyên Khánh mua linh kiện theo số lượng lớn để tiết kiệm tiền và lợi dụng sự cạnh tranh giữa Intel và AMD để với tay được tới những bộ vi xử lý chạy nhanh hơn nhưng rẻ hơn. Linh kiện nhập ngoại bị thay thế trong trường hợp công nghệ trong nước có thể sản xuất được. Dương Nguyên Khánh thay thế vỏ máy vi tính nhựa bằng vỏ thép mỏng, thứ mà chưa có ai bán ở Trung Quốc. Những chiếc vỏ kim loại này trông không hay bằng vỏ nhựa nhưng chúng giúp kéo giá xuống. Hàng tồn kho phải được kiểm soát. Để đánh giá mức độ tiến triển, Dương Nguyên Khánh tổ chức 2 cuộc họp mỗi tháng chỉ để giám sát dòng tiền và hàng tồn kho. Nhân viên của Dương Nguyên Khánh gọi những cuộc họp này là "ra hầu tòa". Dương Nguyên Khánh sẽ nhiếc móc và làm bẽ mặt bất kỳ một nhà quản lý nào không đạt được chỉ tiêu. Các nhân viên của Dương Nguyên Khánh chắc hẳn đã bị làm cho khiếp sợ và các đối thủ cạnh tranh của Lenovo cũng vậy. Dương Nguyên Khánh bắt đầu chào bán chiếc máy giá rẻ của mình vào tháng 5/1994 và việc

kinh doanh máy vi tính cá nhân của Lenovo bắt đầu ăn nên làm ra. Đầu năm 1996, Lenovo đã bán chiếc Pentium ra thị trường với giá 1.200 USD/máy. Trước đây chưa bao giờ có một chiếc máy vi tính chất lượng cao như thế được bán với cái giá thấp đến vậy tại Trung Quốc. [38] Các công ty sản xuất máy vi tính nước ngoài đã chậm chân, không đuổi kịp mối đe dọa mới từ Lenovo. Dương Nguyên Khánh từng có lần nói: "Chúng tôi không để cho (các công ty nước ngoài) kịp nghỉ". Họ "đã bị bỏ lại ở tít đằng sau và không thể chạy đủ nhanh để bắt kịp theo chúng tôi". [39]

Dương Nguyên Khánh cũng thay đổi mạnh mẽ phương thức marketing và kinh doanh của Lenovo. Ở điểm này, kinh nghiệm làm việc với các nhà sản xuất máy vi tính cá nhân nước ngoài của Dương Nguyên Khánh đã trở nên vô giá. Trong suốt thời gian tự mình đi bán các sản phẩm của Hewlett-Packard tại Trung Quốc, Dương Nguyên Khánh đã thấm chiến lược phân phối của công ty này thông qua xây dựng một mạng lưới các đại lý kinh doanh. Lenovo trước đây luôn luôn bán máy dựa vào đội ngũ kinh doanh của riêng mình. Dương Nguyên Khánh cho rằng chiến lược này làm hạn chế tính linh hoạt và khả năng thâm nhập thị trường của Lenovo. Các đại lý am hiểu về tình hình ở địa phương của mỗi thành phố tốt hơn các nhân viên kinh doanh của Lenovo. Dương Nguyên Khánh đi khắp đất nước Trung Quốc vào đầu năm 1994 để tìm kiếm các đại lý kinh doanh, dụ dỗ họ bằng những lời hứa sẽ được chiết khấu bán máy Lenovo cao hơn những công ty vi tính khác. Ở thời điểm này, Dương Nguyên Khánh được giúp sức bằng những chính sách cải cách liên tục tại Trung Quốc. Giống như các đại lý kinh doanh, "những người trung gian" là các đối tượng bị căm ghét nguyền rủa dưới chế độ Mao Trạch Đông trước đây, bị coi là những phần tử ăn bám tầng lớp lao động cao quí. Khi nền kinh tế được cởi trói, ngày càng có nhiều người Trung Quốc muốn khởi dựng sự nghiệp kinh doanh của riêng mình và trở thành đại lý là một cách dễ dàng để bắt đầu. Cùng lúc này, Dương Nguyên Khánh giải thể bộ

phận kinh doanh hiện hành của Lenovo, sa thải tất cả ngoại trừ 18 trong tổng số 100 nhân viên kinh doanh được hưởng lương. Dương Nguyên Khánh nói một cách không thương tiếc vào lúc đó: "Nếu anh không rũ bỏ cái cũ thì chẳng có chỗ để triển khai cái mới." [40]

Chiến lược của Dương Nguyên Khánh đã thành công kỳ diệu. Đến cuối năm 1997, Lenovo trở thành nhãn hiệu máy tính cá nhân số 1 tại Trung Quốc (IBM đứng thứ hai). [41] Liễu Truyền Chí đã chứng tỏ rằng Lenovo của ông có thể cạnh tranh đối đầu với các công ty đa quốc gia của Mỹ và chiến thắng. Tuy nhiên, ông nhận ra Lenovo vẫn chưa phải một công ty toàn cầu như mình đã hình dung. Liễu Truyền Chí nói vào năm 1995: "Chúng tôi không thể được gọi là một con rồng thực sự. Chúng tôi chỉ mới hao hao giống rồng." [42] Cơ hội để Lenovo tiến tới vị thế "rồng" sẽ đến và đến nhanh hơn Liễu Truyền Chí tưởng tượng.

***

LENOVO không phải là công ty châu Á duy nhất nuôi giấc mơ vượt vũ môn để hóa rồng. Một trong những câu chuyện chính trên thương trường quốc tế trong vài thập niên sắp tới sẽ là về vô số những công ty châu Á cố gắng nhảy qua cửa ải đó.

Thậm chí hiện giờ, danh sách các công ty trở thành những đối thủ cạnh tranh toàn cầu không còn giới hạn ở những cái tên như Sony, Honda và một số các công ty Nhật Bản khác. Những kẻ vượt vũ môn hăng hái nhất là những công ty đến từ Hàn Quốc. Một số công ty do Park Chung Hee đẻ ra, bị sa sút vì tác động của Khủng hoảng tài chính châu Á, vì quản lý yếu kém và vì thái độ kiêu căng ngạo mạn, đã đạt được một sự hồi sinh mà có lúc tưởng như là không thể. Trớ trêu thay, tác động của cuộc Khủng hoảng và những cuộc cải cách mà nó buộc Hàn Quốc phải thực hiện là những nguyên nhân chính tạo

nên sự thay đổi hoàn toàn này. Các nhà lãnh đạo *chaebol* không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc tinh giản các bộ máy hoạt động cồng kềnh, sản xuất ra những loại sản phẩm có tính cạnh tranh toàn cầu và bỏ những cơ sở hoạt động không hiệu quả. Các lực lượng thị trường và việc giảm kiểm soát quan liêu đã đem đến một nguyên tắc mới đã giúp nâng các công ty Hàn Quốc lên một tầm cạnh tranh cao hơn. Kết quả đạt được thật đáng chú ý. Các công ty Hàn Quốc đã bùng nổ trên trường quốc tế, làm các đối thủ Nhật Bản, Mỹ và châu Âu phải khiếp sợ.

Ví dụ rõ nhất là công ty sản xuất xe hơi của Chung Ju Yung, công ty Hyundai Motor. Lần đầu tiên Chung Ju Yung thử cạnh tranh với kẻ giỏi nhất trong ngành công nghiệp ô tô toàn cầu là vào năm 1986, khi ông xuất khẩu chiếc Excel mui kín sang thị trường Mỹ. Chiếc Excel tiết kiệm nhiên liệu được chào bán với giá 4.995 USD ngay lập tức gây cơn sốt với những khách hàng có túi tiền eo hẹp. Nhưng các khách hàng cũng sớm phát hiện ra rằng tiền nào thì của nấy: chiếc Excel hay bị chết máy và cần phải thay phụ tùng liên tục. Doanh số sụt giảm và cái tên Hyundai trở thành từ đồng nghĩa với "chất lượng kém". Năm 1998, chương trình truyền hình "Trò chuyện về đêm với David Letterman" [43] (đã liệt kê "10 trò chơi ngoài trời về đêm tinh quái vui nhộn nhất" (Top 10 Hilarious Mischief Night Pranks to Play in Space); trong đó trò "Dán một logo của Hyundai lên bảng hiển thị điều khiển chính của xe hơi" xếp vị trí thứ 8.

Hyundai lấy lại vị thế hùng mạnh của mình bắt đầu vào cuối những năm 90 dưới sự dìu dắt của một nhân vật ít ngờ tới là Chung Mong Koo, con trai của Chung Ju Yung. Trong nỗ lực phân chia đế chế Hyundai cho các con trai đang tranh cãi nhau ầm ĩ, Chung Ju Yung đưa Chung Mong Koo vào làm tại công ty ô tô này năm 1998. Hai năm sau, người con trai Mong Koo đã bứt phá vươn lên nổi trội hơn hết thảy những công ty khác trong tập đoàn

Hyundai. Đó không phải là một động thái được nhiều người chào đón. Chung Mong Koo bảo thủ, hút thuốc liên tục, ít có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh xe hơi mà có thiên hướng về quản lý vi mô. Một nhà điều hành của Hyundai đã từng có lần châm biếm nói Mong Koo chỉ biết "đưa ra quyết định cần phải đặt một cây thông Giáng sinh lớn cỡ nào ở hành lang".

Nhưng thực tế hóa ra tài năng của Mong Koo đã bị đánh giá thấp. Mong Koo hiểu ra rằng Hyundai sẽ vẫn sa lầy chừng nào chưa vượt qua được cái tiếng chỉ sản xuất được xe hơi quen thuộc với giới thợ máy thay vì với những người lái xe. Năm 2000, Chung Mong Koo bất ngờ xộc vào văn phòng làm việc của chủ tịch công ty và quát tháo: "Chất lượng là điều cốt yếu đối với sự tồn vong của chúng ta. Chúng ta phải đạt được ngay điều đó bằng bất cứ giá nào!" Mặc dù điều này là rõ ràng hiển nhiên đối với tất cả mọi người bên ngoài công ty nhưng bên trong trụ sở chính của Hyundai tại Seoul, dường như người ta chú trọng đặc biệt đến việc sản xuất xe hơi rẻ và nhanh chứ không nhất thiết phải tốt. Giống như cha mình, Mong Koo đã siết công ty này trong sự kìm kẹp cứng rắn của mình và nã mọi người trong nội bộ công ty phải thuộc một câu thần chú chất lượng mới. Ông tăng cường ngân sách dành cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm, ép buộc các nhà thiết kế và kỹ sư xe hơi phải trừ khử lỗi của các mẫu xe mới ngay từ khi nó còn nằm trên bản vẽ, khuyến khích các công nhân dây chuyền lắp ráp nói lên những ý tưởng cải tiến quy trình sản xuất, giống như Taiichi Ohno đã làm đối với Toyota. Xe hơi Hyundai bắt đầu leo lên vị trí cao trong các kết quả khảo sát chất lượng ban đầu do công ty nghiên cứu thị trường danh tiếng toàn cầu J.D. Power tiến hành và đến năm 2004, xe do Hyundai sản xuất đã sánh ngang với xe của Honda ở vị trí thứ 2 lại được ưa chuộng tại Mỹ. Năm 2007, Hyundai cùng với chi nhánh Kia của mình đã bán được 772.482 chiếc xe ô tô tại Mỹ, cao hơn năm 2000 tới 90%. Hồi năm 2005, Mong Koo đã hứa: "Chúng tôi sẽ tự biến mình thành một đối thủ cạnh tranh vô địch." [44]

Hyundai đã vượt qua được vũ môn. Giờ đến lượt Lenovo.

***

NĂM 2001, Giám đốc tài chính của IBM John Joyce đặt chân đến trụ sở của Lenovo tại Bắc Kinh. Là một nhà leo núi ưa chinh phục đã từng leo gần đến đỉnh ngọn núi Everest, Joyce đem đến cho Liễu Truyền Chí và Dương Nguyên Khánh một lời mời chào mạo hiểm không kém. Joyce hỏi Liễu Truyền Chí và Dương Nguyên Khánh liệu Lenovo có hứng thú với việc mua bộ phận sản xuất máy vi tính cá nhân của IBM hay không? Dương Nguyên Khánh vốn có máu tháo vát, năng nổ bị hấp dẫn tò mò. Một thỏa thuận như vậy sẽ tạo cơ hội cho thương hiệu Lenovo hiện diện nhiều nhất trên toàn thế giới so với bất kỳ một công ty Trung Quốc nào. Tuy nhiên, Liễu Truyền Chí lại nghĩ điều đó thật mạo hiểm. Bộ phận của IBM quá lớn và khó điều khiển đến nỗi Lenovo không thể nuốt nổi. Liễu Truyền Chí nghĩ mình nên từ chối lời đề nghị của Joyce. Khi Joyce báo cáo cho Louis Gerstner về phản ứng của Liễu Truyền Chí, vị giám đốc điều hành xuất chúng của IBM ấn tượng với sự thận trọng của Liễu Truyền Chí. “Đó là lý do vì sao ông ấy là chủ tịch (của Lenovo)” – Gerstner nói với Joyce. [45]

Phản ứng từ chối ban đầu của Liễu Truyền Chí không làm Joyce nản chí. Ông đã trở nên tin rằng việc bán bộ phận sản xuất máy vi tính cá nhân đóng vai trò quyết định sự tồn vong của IBM. Bộ phận này đã trở thành một đứa con ghẻ không ai cần đến, một hoạt động sản xuất kinh doanh khát vốn và luôn đòi hỏi sự quan tâm chú ý giữa lúc IBM đang muốn tinh gọn bộ máy. Hai năm sau, Joyce lại tiếp cận Lenovo một lần nữa [46] và lần này Joyce đã tóm được Lenovo vừa đúng vào thời điểm chín muồi.

Dương Nguyên Khánh và Mã Tuyết Chinh tiến hành một nghiên cứu thấu đáo về chiến lược sáp nhập bộ phận IBM của Lenovo. Lenovo đã trở thành

nhà vô địch không thể nào chối cãi được của ngành máy tính cá nhân Trung Quốc, chiếm tới hơn ¼ thị trường đang mở rộng. Liễu Truyền Chí được dự báo sẽ trở thành anh hùng của quốc gia, một Steve Jobs [47] của Trung Quốc. Edward Tian, Giám đốc điều hành công ty viễn thông China Netcom phát biểu năm 2002: "Không một ai, kể cả người Trung Quốc lẫn người nước ngoài, nghĩ rằng một công ty Trung Quốc có thể đánh bại những nhãn hiệu quốc tế được nhiều người đánh giá cao". Lenovo "là một anh hùng vì nó đã đem lại sự tự tin cho người Trung Quốc rằng công nghệ của chúng ta cũng có thể tốt ngang với bất kỳ ai trên thế giới". [48] Lenovo cũng đã vươn tới một bước ngoặt. Trong vài năm trở lại đây, công ty này cố gắng đa dạng hóa lĩnh vực kinh doanh không liên quan đến máy vi tính cá nhân tại Trung Quốc, trong đó có tên miền dotcom (.com), máy nghe nhạc MP3 và dịch vụ công nghệ thông tin. Không có cái nào trong số những lĩnh vực này tỏ ra thành công, khiến Dương Nguyên Khánh và Mã Tuyết Chinh phải suy nghĩ lại về định hướng phát triển của công ty. Họ mời các nhà phân tích ngành vi tính đến trình bày cho ban lãnh đạo nghe về việc Lenovo được nhìn nhận đánh giá thế nào trên thị trường chứng khoán. Các chuyên gia này giải thích rằng các nhà đầu tư không dừng ở đòi hỏi lợi nhuận mà còn ở tỉ suất sinh lợi trên vốn cổ phần (ROE) và tỉ suất sinh lợi trên vốn (ROI) cao. "Những khái niệm này thật sự là khá mới đối với ban lãnh đạo của Lenovo vào lúc đó," Mã Tuyết Chinh nói. "Chúng tôi chỉ nghĩ rằng cứ miễn là mình kinh doanh có tiền là được."

Mã Tuyết Chinh cũng nghiên cứu khảo sát về ngành máy tính cá nhân toàn cầu và để ý thấy nó đang thay đổi theo hướng có thể sẽ đặt Lenovo vào tình trạng rủi ro. Vì máy tính cá nhân ngày càng trở thành mặt hàng được thương mại hóa phổ biến, phạm vi bành trướng của một thương hiệu trở thành nhân tố then chốt quyết định khả năng kinh doanh có lãi và tồn tại của doanh nghiệp. Lenovo là một ông lớn ở Trung Quốc, một thị trường lớn đang

tăng trưởng nhanh trên toàn thế giới nhưng không đủ lớn để đảm bảo an toàn cho tương lai của mình. Công ty ít có mặt ở bên ngoài Trung Quốc. Yếu tố chính trong phân tích của Mã Tuyết Chinh là chương trình cải cách của Chu Dung Cơ, đặc biệt là việc Trung Quốc vào WTO. Những hàng rào còn lại ngăn cản các công ty nước ngoài vào Trung Quốc đang bị dỡ bỏ. Mã Tuyết Chinh nhận ra rằng bà cần phải nghĩ đến chuyện Lenovo phải là một đối thủ cạnh tranh của Hewlett-Packard và Dell cả ở trong lẫn ngoài nước Trung Quốc. Mã Tuyết Chinh nói: "Sau khi vào WTO, toàn bộ tình hình Trung Quốc đã thay đổi hoàn toàn." Lenovo phải vươn ra tầm quốc tế, phải trở thành một trong ba công ty máy tính cá nhân lớn nhất trên thế giới nếu nó muốn cạnh tranh được.

Điều đó nói dễ hơn làm. Việc xây dựng các mạng lưới kinh doanh và phân phối trên toàn thế giới rất tốn kém và mất nhiều thời gian. Điều đó cũng tương tự đối với việc làm sao thu hút đúng nhân tài làm việc cho các mạng lưới đó và xây dựng một nhãn hiệu được nhiều người biết đến trong một thị trường máy tính cá nhân đông đối thủ cạnh tranh. Lenovo thử nghiệm với 3 văn phòng đại diện kinh doanh tại 3 nước châu Âu. Các kết quả thu được chỉ càng chứng minh những lo lắng của Mã Tuyết Chinh là có cơ sở. Các nhà quản lý người Trung Quốc của Lenovo dù rất thành công ở trong nước nhưng lại không có kinh nghiệm điều hành ở một quy mô lớn bên ngoài lãnh thổ. Không một công ty Trung Quốc nào có được sự thành thạo này. Mã Tuyết Chinh đi đến kết luận xây dựng một thương hiệu nổi tiếng toàn thế giới bắt đầu từ con số 0 là "gần như không thể thực hiện được". Tìm mua một nhãn hiệu nước ngoài sẽ tỏ ra rẻ hơn và dễ hơn.

Và lúc đó IBM bước đến. Liễu Truyền Chí **,** Dương Nguyên Khánh và Mã Tuyết Chinh quyết định theo đuổi lời chào mời của IBM, ít nhất là dựa trên một nền tảng ban đầu. Mã Tuyết Chinh cử nhiều nhóm đi tìm hiểu thực tế tới

Mỹ vào tháng 11/2003 và tháng 4/2004 để gặp gỡ các nhà điều hành IBM. Những gì mà họ tìm hiểu được thật hứa hẹn. IBM đã có một đội ngũ kinh doanh có kinh nghiệm, có công nghệ xuất sắc và dĩ nhiên là có một thương hiệu nổi tiếng.

Không phải ai cũng đồng tình với Mã Tuyết Chinh. Tháng 4, khi Mã Tuyết Chinh vừa đặt chân đến Thượng Hải trong một chuyến đi công cán kinh doanh thì Dương Nguyên Khánh gọi đến thoại từ Bắc Kinh sang cho bà. "Tuyết Chinh, cô phải quay về. Ban giám đốc nói không (với kế hoạch của cô)," Dương Nguyên Khánh nói với Mã Tuyết Chinh. Một lần nữa, Liễu Truyền Chí lại cảnh báo cần phải thận trọng trước lời đề nghị của IBM. Mã Tuyết Chinh bị sốc. Bà ngay lập tức quay trở về trụ sở chính tại Bắc Kinh và tiến hành một cuộc vận động hành lang đối với ban giám đốc Lenovo. Gọi điện thoại cho Liễu Truyền Chí, bà van nài: "Sao ông không cho chúng ta một cơ hội nữa." [49]

Lời khẩn cầu của Mã Tuyết Chinh có tác dụng. Sau đó, cũng trong tháng 4, ba người Dương Nguyên Khánh , Mã Tuyết Chinh , Liễu Truyền Chí và ban giám đốc đã tổ chức một loạt các cuộc họp dày đặc suốt một tuần. Cả hai bên đang đánh giá cơ hội do IBM đem lại từ góc độ đối nghịch nhau. Như trước đây, Liễu Truyền Chí lại tập trung vào vấn đề rủi ro. Ông lo ngại một số lợi ích mà IBM sẽ đem lại cho Lenovo, đặc biệt là đội ngũ nhân sự tài năng và thương hiệu nổi tiếng, sẽ bốc hơi một khi bộ phận này thuộc về tay người Trung Quốc. Nhân sự của IBM có thể sẽ chuyển sang làm cho các đối thủ cạnh tranh của Lenovo và giá trị của thương hiệu IBM sẽ giảm. Vấn đề tiềm ẩn đó liên quan đến mối lo ngại lớn nhất của Liễu Truyền Chí: Liệu các nhà điều hành người Trung Quốc của Lenovo có thể quản lý được nhân viên người Mỹ hay không? Những khác biệt văn hóa giữa các nhà quản lý nguyên là những người theo chủ nghĩa cộng sản của Liễu Truyền Chí và các nhân

viên người Mỹ có đầu óc độc lập của IBM có thể là không thể nào vượt qua được.

Dương Nguyên Khánh và Mã Tuyết Chinh bắt đầu tìm cách xoa dịu những lo lắng của Liễu Truyền Chí. Họ tranh luận xung quanh việc liệu nhóm quản lý hiện tại của Lenovo có thể hợp nhất các cơ sở kinh doanh rộng khắp thế giới của IBM vào Lenovo được hay không và rồi đi đến một kết luận giật mình rằng không. Liễu Truyền Chí nói: "Chúng tôi chẳng có mảy may một khái niệm nào về việc làm sao điều hành một công ty toàn cầu." Lenovo sẽ cần đến sự giúp đỡ của các nhà quản lý hiện có của IBM và cuối cùng, công ty hợp nhất sẽ phải tiến tới thành lập một ban điều hành vừa có người của Lenovo vừa có người của IBM. Dưới sự hướng dẫn của công ty tư vấn quản lý toàn cầu McKinsey & Company, họ bắt đầu soạn ra các kịch bản khác nhau cho việc xây dựng một cơ cấu quản lý mới và cuối cùng thống nhất với nhau một công thức mà không ai ngờ tới: bổ nhiệm một người của IBM làm Giám đốc điều hành công ty Lenovo hợp nhất.

Cả Liễu Truyền Chí và Dương Nguyên Khánh đều buông gươm vì lợi ích của công ty. Liễu Truyền Chí nói ông sẽ từ chức chủ tịch nhưng vẫn tiếp tục nằm trong ban điều hành. Ông không dám tin rằng mình có đủ sức lực để gánh vác một trọng trách to lớn như vậy. Dương Nguyên Khánh còn hi sinh nhiều hơn. Dù sự nghiệp đang ở đỉnh cao nhưng ông đã đồng ý từ bỏ vị trí giám đốc điều hành của mình và ngồi vào thay chiếc ghế chủ tịch điều hành của Liễu Truyền Chí. Dương Nguyên Khánh cũng soạn ra một công thức gồm 3 từ để dàn xếp ổn thỏa những bất đồng căng thẳng về văn hóa trong công ty hợp nhất, đó là "tôn trọng, cởi mở và thỏa hiệp". Dương Nguyên Khánh tin rằng nếu các nhà quản lý tập trung vào những giá trị này thì những khác biệt sẽ vượt qua được. Liễu Truyền Chí đã sẵn sàng bước xuống và ban điều hành thay đổi vị trí. Thỏa thuận với IBM được ủng hộ. [50]

Điều diễn ra tiếp theo là những cuộc đàm phán căng thẳng và kéo dài giữa IBM và Lenovo. Từ cuối tháng 7 đến cuối tháng 11, nhóm của Lenovo do Mã Tuyết Chinh dẫn đầu đã thương lượng với các nhà điều hành IBM trong nhiều phiên họp tại New York và Hồng Kông. Một trong những vấn đề gai góc nhất là giá cả. Hai bên còn cách nhau 250 triệu USD, một khoảng cách không lớn nhưng bên nào cũng cương quyết giữ nguyên lập trường của mình. Một rào cản chính yếu khác là quyền sở hữu. Lenovo sẽ có được bao nhiêu công nghệ độc quyền đi cùng với bộ phận IBM và có thể thu tiền bản quyền nào trên công nghệ độc quyền đó? Joyce siết thêm áp lực lên Mã Tuyết Chinh bằng cách từ chối đàm phán duy nhất với Lenovo. Có một nhà đấu thầu đáng gờm khác đang chờ cơ hội để chuẩn bị nhảy vào, điều mà các nhà điều hành Lenovo ban đầu chỉ biết như là "Kế hoạch B". Cuối cùng họ phát hiện ra đó là quỹ đầu tư tư nhân của tập đoàn Texas Thái Bình Dương (Texas Pacific Group) do nhà tài chính David Bonderman lãnh đạo. Joyce lợi dụng sự cạnh tranh giữa Lenovo và Texas Thái Bình Dương để giành lợi thế đàm phán so với Mã Tuyết Chinh. Mỗi khi Texas Thái Bình Dương nhượng bộ, phía IBM lại tiết lộ thông tin chi tiết cho Mã Tuyết Chinh để ép bà phải ngã giá tương xứng.

Hai bên chậm chạp tìm cách đạt được thỏa thuận. Joyce vài lần bay đến Bắc Kinh để đích thân phá vỡ những chướng ngại vật. Để giải quyết những vấn đề đặc biệt nhạy cảm, ông yêu cầu tất cả mọi người bước ra khỏi phòng thương lượng ngoại trừ Liễu Truyền Chí và Dương Nguyên Khánh. Ba người sau đó hội đàm riêng với nhau để đạt được giải pháp. Cuối cùng, cả hai công ty đều thống nhất với mức giá mua bán bộ phận của IBM là 1,25 tỉ USD, đại khái dừng ở giữa các mức giá ban đầu đưa ra của mỗi bên. Các vấn đề liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ kéo dài nặng nề đến tận khi kết thúc trong gay gắt. Sau Lễ Tạ ơn năm 2004, khi Mã Tuyết Chinh bay trở về Bắc Kinh từ New York để chờ đợi nhận giấy tờ văn bản mà bà nghĩ là thỏa thuận cuối

cùng, lúc đã ngồi trên máy bay, bà nhận được một cuộc điện thoại từ IBM yêu cầu thay đổi một từ trong ngôn ngữ của văn bản, một sự thay đổi mà luật sư của Lenovo bác bỏ. Đầu tháng 12, IBM nói với Texas Thái Bình Dương rằng giữa họ không có một thỏa thuận nào. Lenovo sắp sửa mua bộ phận máy tính cá nhân của IBM. [51]

Mã Tuyết Chinh có thể nghỉ ngơi và thậm chí còn tự cho phép mình ăn mừng nho nhỏ. Bà quyết định tự thưởng cho mình một số đồ nữ trang. Mã Tuyết Chinh nghĩ tới hình ảnh cá chép vượt vũ môn. Lenovo đã nhảy qua được cánh cổng đó. Công ty bây giờ đã hóa rồng. Bà tự hỏi một món đồ trang sức hình con rồng sẽ hấp dẫn như thế nào. Nhưng thay vào đó, Mã Tuyết Chinh lại mua một cái ghim cài áo hình con bướm, một họa tiết trang trí nổi bật trong nghệ thuật Trung Quốc. Đối với bà, nó tượng trưng cho "một giấc mơ đẹp". Khi đứng cùng Liễu Truyền Chí và Joyce trong buổi công bố chính thức thông tin Lenovo mua được bộ phận vi tính cá nhân của IBM vào ngày 8/12, Mã Tuyết Chinh đã đeo chiếc ghim một cách đầy tự hào. [52]

***

LIễU TRUYềN CHÍ, Dương Nguyên Khánh và Mã Tuyết Chinh đã cố gắng hòa hợp với các nhà điều hành cấp cao của IBM. Như Mã Tuyết Chinh đã dự đoán, Lenovo giờ đây đang cạnh tranh trực diện trên phạm vi toàn thế giới với Hewlett-Packard và Dell. Doanh nghiệp Trung Quốc đã nhận thấy vai trò của mình là một công ty đa quốc gia, một công ty với muôn vàn khó khăn. Đầu năm 2009, Liễu Truyền Chí và Dương Nguyên Khánh đã quay trở lại nắm giữ các chức vụ cũ của mình, lần lượt là chủ tịch và giám đốc điều hành, nhằm tiếp lại sinh lực cho công ty vốn đã và đang vật lộn để giành được thành công trên thương trường quốc tế. Dù cam go nhưng Liễu Truyền Chí vẫn tin chắc rằng công ty do mình sáng lập sẽ chiến thắng. Thậm chí, ông

còn tin rằng cuộc thử nghiệm của Lenovo đang đóng góp cho mục tiêu quan trọng nhất của ông: sự phát triển kinh tế của Trung Quốc. "Tôi hình dung ra một viễn cảnh rõ ràng trong đầu mình rằng chúng tôi có thể làm được một điều gì đó để giúp cho đất nước này trở thành một quốc gia giàu mạnh hơn," Liễu Truyền Chí nói. [53]

---

[1] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[2] *Sappenfield, Mark. "Một nước cờ bước ngoặt đối với Liên hiệp Trung Quốc", Christian Science Monitor, ngày 9/12/2004.*

[3] *Báo cáo của phóng viên đại diện Thomas Reynolds trên Tin tức Cục Dự trữ Liên bang Mỹ.*

[4] *Trích dẫn lấy từ Coonan, Clifford. "Các tờ bào bày tỏ quan điểm của mình về việc chính phủ thông qua thỏa thuận giữa Lenovo và IBM", The Times, ngày 10/12/2004.*

[5] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[6] *Quan hệ công chúng của Lenovo.*

[7] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[8] *Ling, Zhijun. Martha Avery, bản dịch. Việc kinh doanh của Lenovo: Sự tăng trưởng của gã khổng lồ vi tính của Trung Quốc và thỏa thuận của Lenovo mua bộ phận sản xuất máy tính cá nhân của IBM". Singapore: John Wiley & Sons, 2006, trang 2-9.*

[9] *Feng Shan và Janett Elfring. Huyền thoại đằng sau Lenovo: Công ty*

công nghệ thông tin Trung Quốc dám nghĩ dám làm để đạt tới thành công. Hồng Kông: châu Á 2000, 2004, trang 23.

[10] *Ling, trang 9-10.*

[11] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[12] *Ling, trang 11.*

[13] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[14] *Ling, trang 11 và 14.*

[15] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[16] *Trang web của công ty Lenovo.*

[17] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[18] *Ling, trang 22-25.*

[19] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[20] *Ling, trang 25-26. Tên ban đầu của Lenovo được dịch một cách khác nhau theo nhiều nguồn khác nhau. Phiên bản dịch này được lấy từ trang web của công ty Lenovo.*

[21] *Ling, trang 48.*

[22] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[23] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[24] *Ling, trang 85.*

[25] *Ling, trang 61-66.*

[26] *Phỏng vấn Mã Tuyết Chinh của tác giả.*

[27] *Ling, trang 83-85 và 101-102.*

[28] *Lai lịch sự nghiệp của Chu Dung Cơ và vai trò quan trọng của sự nghiệp đó, về cuộc gặp gỡ giữa Chu Dung Cơ và Đặng Tiểu Bình được lấy từ Brahm, Laurence J. Chu Dung Cơ và sự chuyển mình của Trung Quốc hiện đại. Singapore: John Wiley & Sons, 2002, chủ yếu từ trang xx-xxxiv.*

[29] *"Bán phá giá" xảy ra khi một công ty bán một loại sản phẩm với giá thấp hơn chi phí sản xuất ra nó để nhằm cố gắng giành giật thị phần từ đối thủ cạnh tranh. Các bộ luật "chống bán phá giá" của Mỹ áp đặt nhiều hình thức trừng phạt lên những loại hàng hóa như vậy vì mục đích bảo vệ ngành nghề trong nước của Mỹ.*

[30] *Những chi tiết về Chu Dung Cơ và sự gia nhập WTO của Trung Quốc được lấy từ Brahm, trang 261-280. Những chi tiết cụ thể khác về các cuộc đàm phán của Bắc Kinh được lấy từ Mann, Jim, "Các cuộc đàm phán với Mỹ đã đi đến hòa hợp sau những bất đồng", Thời báo Los Angeles, ngày 16/11/1999.*

[31] *Ling, trang 136*

[32] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[33] *Ling, trang 132-134.*

[34] *Ling, trang 164.*

[35] *Ling, trang 165-167.*

[36] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

[37] *Feng, trang 51.*

[38] *Ling, trang 171-174 và 240-241; và Feng, trang 58-59 và 62-63.*

[39] *Feng, trang 93.*

[40] *Ling, trang 190-191.*

[41] *Ling, trang 273.*

[42] *Ling, trang 199.*

[43] *Một chương trình bàn tròn hài hước kéo dài nhiều giờ vào ban đêm phát trên kênh truyền hình Mỹ NBC, do David Letterman dẫn. – ND*

[44] *Schuman, Michael. "Hyundai rồ máy". Số liệu thống kê doanh số được lấy từ thông tin quan hệ công chúng của Hyundai Motor. Các chi tiết khác lấy từ ghi chú của tác giả.*

[45] *Phỏng vấn John Joyce, Liễu Truyền Chí và Mã Tuyết Chinh của tác giả.*

[46] *Phỏng vấn John Joyce của tác giả.*

[47] *Steve Jobs là tổng giám đốc điều hành của hãng máy tính Apple (Mỹ) và là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất ở ngành công nghiệp vi tính. –ND*

[48] *Sheff, David. "Con rồng đã bước vào", Điện tín, số 10.08 (tháng*

8/2002).

[49] *Phân tích của Lenovo về thỏa thuận và quan hệ của Mã Tuyết Chinh với ban giám đốc được rút từ phỏng vấn Mã Tuyết Chinh của tác giả.*

[50] *Thông tin về các cuộc gặp giữa các nhà quản lý Lenovo và ban giám đốc được rút từ cuộc phỏng vấn Liễu Truyền Chí và Mã Tuyết Chinh của tác giả.*

[51] *Các thông tin cụ thể về những cuộc thỏa thuận chủ yếu lấy từ cuộc phỏng vấn Mã Tuyết Chinh của tác giả, cộng thêm với một số thông tin từ John Joyce.*

[52] *Phỏng vấn Mã Tuyết Chinh của tác giả.*

[53] *Phỏng vấn Liễu Truyền Chí của tác giả.*

CHƯƠNG 13

HÀNH TRÌNH BẤT NGỜ TỪ DẦU THỰC VẬT TỚI PHẦN MỀM VI TÍNH

Chẳng cần phải là Einstein mới quyết định được

đâu là ngành tốt nhất để đầu tư.

AZIM PREMJI

Tháng 6/2005, Azim Premji, chủ tịch công ty trách nhiệm hữu hạn công nghệ thông tin lớn Wipro của Ấn Độ, đứng trước một quyết định quản lý trọng đại. Phó chủ tịch đầy tài năng của Wipro, người chịu trách nhiệm giám sát bộ phận dịch vụ công nghệ đang phát triển lớn mạnh của công ty, đã từ chức. [1] Premji phải tìm người thay thế. Dù sinh sau đẻ muộn nhất trong Wipro nhưng bộ phận dịch vụ công nghệ đã trở thành bộ phận có vai trò chi phối nhiều nhất công ty. Dù chỉ có vốn đầu tư vỏn vẹn 50 triệu USD lúc mới bắt đầu hoạt động vào năm 1996 nhưng bộ phận dịch vụ công nghệ đã đem lại doanh thu 1,35 tỉ USD ngay trong năm đó. [2] Gần như chỉ qua một đêm, Wirpo đã vụt trở thành một doanh nghiệp lớn trong ngành công nghệ thông tin toàn cầu, viết phần mềm vi tính, thiết kế sản phẩm mới, đảm nhận các dự án nghiên cứu và phát triển, tích hợp các hệ thống vi tính cho các công ty đa quốc gia lớn nhất trên thế giới.

Premji cho rằng Wipro đang ở trong tình thế gay go. Những cơ hội mới đang xuất hiện mỗi ngày trong thế giới sôi động của dịch vụ gia công công nghệ. Ngành công nghệ thông tin tại Ấn Độ trước đây đã bị gạt ra rìa của sự chú ý tìm hiểu, nơi các công ty đa quốc gia vứt ra vài dự án lập trình không quan trọng để tận dụng lợi thế đội ngũ lao động tài năng giá rẻ của nước này. Nhưng đến năm 2005, các yếu tố kết hợp như giá nhân công thấp, đội ngũ kỹ

sư được đào tạo bài bản, những công ty chuyên nghiệp đỉnh nhất và nhu cầu dịch vụ vi tính ngày càng tăng lại biến ngành công nghệ thông tin của Ấn Độ trở thành một nhân tố không thể thiếu trong nền kinh tế toàn cầu. Tất cả các giám đốc điều hành Mỹ đều cần chiến lược Ấn Độ của Premji. Nếu không, Premji sẽ mất hết những lợi ích từ lợi nhuận và năng suất mà đối thủ cạnh tranh của ông đang được hưởng nhờ vào việc tận dụng sự tinh thông chuyên môn của lực lượng công nghệ thông tin Ấn Độ. Premji muốn công ty Wipro của mình phải là sự lựa chọn đầu tiên của các nhà điều hành Mỹ. Và để điều đó xảy ra, ông cho rằng Wipro thậm chí phải trở nên năng động hơn nữa. Công ty cần phải tiếp thị và khắc ghi dấu ấn tên tuổi bản thân mình một cách mạnh mẽ hơn, đào sâu hơn nữa mức độ chuyên sâu của dịch vụ mà mình cung cấp và tiếp tục thôn tính nhiều công ty khác trên qui mô toàn thế giới. Nói một cách đơn giản, Premji nghĩ Wipro đòi hỏi phải có một vài sự thay đổi đột ngột nhanh chóng trong gấp gáp, đại loại như những thay đổi mà ông đã liên tục bắt các nhà điều hành của mình phải làm suốt 40 năm qua. Cuối cùng, Premji quyết định chỉ có một người duy nhất đủ năng lực ngồi vào vị trí then chốt này: người đó chính là ông. [3]

Premji đưa ra quyết định này vào thời điểm hầu hết các doanh nhân đều sắp sửa bước sang tuổi xế chiều của cuộc đời. Lúc đó khoảng 60 tuổi, với bộ ria mép hoa râm rủ xuống và mái tóc bạc cắt ngắn nghiêm chỉnh, Premji đã là một hình mẫu điển hình của ngành công nghệ thông tin Ấn Độ, một trong những cha đẻ của ngành này và là biểu tượng của tầm ảnh hưởng kinh tế ngày càng lớn của Ấn Độ trên toàn thế giới. Được ví như là Bill Gates của Ấn Độ, Premji còn là một trong những ông vua giàu nhất đất nước với tài sản ước tính có trị giá 12,7 tỉ USD. [4]

Làm nở to hơn nữa khối tài sản khổng lồ này không phải là động lực thúc đẩy Premji đảm trách những nhiệm vụ mới của mình. Ông nổi tiếng là một

người tiết kiệm chi li đến từng đồng xu, một người không có sở thích tự nuông chiều mình bằng số tiền do chính mình đổ mồ hôi sôi nước mắt kiếm được. Suốt 9 năm, ông chạy quanh thành phố quê nhà Bangalore trên một chiếc xe hơi gia đình cỡ nhỏ Ford Escort. Năm 2005, ông cuối cùng mới thoải mái vung tay mua một chiếc Toyota Corolla. Premji tắt tất cả các bóng đèn trong những phòng họp không sử dụng khi ông rảo quanh trụ sở của Wipro tại Bangalore. Ông mua vé máy bay hạng phổ thông trong những chuyến công cán kinh doanh nội địa giống như các nhân viên của mình. Khi viếng thăm thành phố New York, Premji thích được ăn hot dog bán ven đường hơn là thưởng thức những món ăn trong Le Cirque [5] . Ý thức về sự tiết kiệm tránh gây ra phí tổn như vậy đã giúp tăng thêm lợi nhuận ròng của Wipro và tài sản của Premji. [6] Ông vẫn giữ 80% vốn cổ phần của công ty được niêm yết trên sàn chứng khoán New York này. Premji khẳng định dứt khoát rằng Wipro "là một món đầu tư hời". [7]

Tuy nhiên, động lực thúc đẩy Premji là một thứ gì đó lớn hơn rất nhiều so với ước muốn làm giàu thêm khối tài sản của cá nhân: phải biến Wipro thành một công ty đa quốc gia sừng sỏ, một nhà cung cấp dịch vụ trong liên minh với IBM, một công ty mà nền kinh tế toàn cầu không thể hoạt động được nếu không có nó. Wipro đang bon bon chạy trên con đường này. Nó đã là phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển lớn nhất thế giới. Các kỹ sư của Wipro đã thiết kế ra máy nghe nhạc MP3 và máy in vi tính cho các công ty sản xuất hàng điện tử gia dụng, đã xây dựng hệ thống thông tin theo đơn đặt hàng cho các công ty hoạt động trong các lĩnh vực từ tài chính cho tới bán lẻ, đã viết phần mềm cho nhiều loại điện thoại di động. Premji cũng đảm nhận nhiệm vụ giải quyết công việc hành chính, văn phòng và các dịch vụ hậu cần (back-office – BO) cho các công ty đa quốc gia theo một loại hình dịch vụ mang tên "Thuê ngoài quy trình kinh doanh" (BPO). Các nhân viên của Wipro giải quyết đơn xin cấp thẻ tín dụng và xử lý thư yêu cầu bảo hiểm y tế, nhập dữ

liệu và tư vấn, giải đáp cho khách hàng qua điện thoại. Tất cả những việc này được làm theo một hợp đồng ký kết với các công ty lớn, thường là công ty Mỹ. Các dịch vụ càng trở nên tiên tiến hơn qua mỗi năm. Wipro thậm chí còn thiết kế bán dẫn và viết phần mềm cho hệ thống định vị của máy bay.

Thành công của Premji và các ông trùm công nghệ thông tin khác của Ấn Độ đã đưa Phép màu sang một hướng mới. Trước khi Phép màu chạm đến Ấn Độ, sự vươn lên của châu Á chỉ là một câu chuyện về sản xuất. Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông, Singapore và đặc biệt là Trung Quốc đã lợi dụng lực lượng lao động giá rẻ, chất lượng cao để hút sạch những hợp đồng sản xuất từ khắp nơi trên thế giới về mình. Ấn Độ ngày nay cũng làm giống vậy, nhưng đây là lần đầu tiên với các dịch vụ công nghệ thông tin và kinh doanh. Những lực lượng cơ bản khiến cho điều này xảy ra cũng tương tự như những lực lượng đã tạo nên Phép màu tại Đông Á: đó là sự kết hợp các yếu tố như chi phí thấp, lao động sẵn có với tay nghề cao, hạ tầng giao thông và viễn thông được cải tiến. Một đòi hỏi bức thiết về tài chính đang gây áp lực buộc các công ty đa quốc gia, đặc biệt là từ Mỹ, phải thuê ngoài dịch vụ công nghệ thông tin và các loại hình vụ khác sang Ấn Độ, giống hệt như chuyện một nhà sản xuất hàng may mặc hay nhà sản xuất vi tính trung bình không thể tồn tại được nếu không chuyển ít nhất một số cơ sở sản xuất sang Trung Quốc. Thông qua quá trình này, khu vực công nghệ thông tin của Ấn Độ đã tái cơ cấu cách thức mà nền kinh tế thế giới vận hành. Sự vươn lên của Trung Quốc đã làm thay đổi mãi mãi cách sản xuất ra quần jeans, thú nhồi bông và máy vi tính cá nhân còn sự vươn lên của Ấn Độ làm thay đổi mãi mãi cách viết một phần mềm, cách tiến hành nghiên cứu và phát triển (R&D), cách xử lý đơn thư yêu cầu bảo hiểm.

Sự vươn lên của Ấn Độ một ngày nào đó sẽ có tác động ảnh hưởng lên nền kinh tế Mỹ thậm chí lớn hơn rất nhiều so với sự vươn lên của Trung

Quốc. Nền kinh tế Trung Quốc đã và đang có khuynh hướng hấp thu những công việc đòi hỏi kỹ năng tay nghề thấp, lương thấp từ Mỹ. Kết quả là, Mỹ vẫn tiếp tục tận hưởng sự tăng trưởng mạnh và tỉ lệ thất nghiệp thấp ngay cả khi các công việc liên quan đến sản xuất đã được chuyển sang châu Á. Lực lượng lao động Mỹ tiến lên những ngành nghề được trả lương cao hơn, thường là trong các lĩnh vực như dịch vụ tài chính hay công nghệ. Cùng lúc này, Ấn Độ đang thu hút những lao động có tay nghề cao, lương cao từ Mỹ. Các công ty Ấn Độ đang cạnh tranh không chỉ trong ngành công nghệ thông tin mà còn trong cả các lĩnh vực dịch vụ pháp lý, kế toán tài chính và y tế. Nhờ có Internet, những loại hình công việc mà trước đây chưa bao giờ có khả năng làm được ở bên ngoài biên giới nước Mỹ thì giờ đây có thể hoàn thành được từ bất kỳ nơi đâu. Sinh viên tốt nghiệp đại học tại Ấn Độ cạnh tranh trực tiếp với sinh viên tốt nghiệp đại học tại Mỹ trên con đường tìm kiếm việc làm. Ngoài công ty Ấn Độ như Wipro, các công ty đa quốc gia Mỹ, trong đó có Intel, Microsoft, IBM và Texas Instruments, cũng đầu tư hàng tỉ đô la vào các trung tâm nghiên cứu và nhiều cơ sở kinh doanh khác tại Ấn Độ để tận dụng lực lượng lao động kỹ sư công nghệ thông tin lành nghề, chấp nhận mức lương thấp của nước này.

Sự trỗi dậy tiềm năng mà Ấn Độ có thể gây ra cho nền kinh tế Mỹ đã khiến những doanh nhân có đầu óc hết sức ủng hộ thị trường tự do phải suy nghĩ lại. Alan Blinder, nhà kinh tế học của trường đại học Princeton, cố vấn của tổng thống Mỹ đồng thời là một người chủ trương thương mại tự do, đã đã làm thế giới kinh doanh phải giật mình khi ông khẳng định rằng tác dụng phụ của việc thuê ngoài dịch vụ có thể nghiêm trọng hơn rất nhiều so với suy nghĩ của nhiều nhà kinh tế học ủng hộ chính sách tự do kinh doanh. Ông ước tính khoảng 40 triệu việc làm của người Mỹ có thể đứng trước nguy cơ bị chuyển ra nước ngoài trong vòng 10-20 năm nữa, gấp đôi lực lượng lao động hiện tại đang làm việc trong ngành sản xuất. [8] Với dân số biết nói tiếng Anh

và có xuất phát điểm cao hơn nhiều, Ấn Độ có nhiều khả năng sẽ nuốt chửng phần lớn nhất trong thị trường những loại hình việc làm này. Nếu Trung Quốc là Công xưởng của thế giới thì Ấn Độ đang nhanh chóng trở thành Trung tâm dịch vụ của công xưởng này.

Ngành công nghệ thông tin Ấn Độ cũng đang có hiệu quả chuyển biến ngang ngửa như vậy tại quốc gia này. Nếu Manmohan Singh đặt nền tảng cho sự cất cánh của Ấn Độ bằng các chính sách cải cách tự do hóa thị trường của ông thì các doanh nhân, chẳng hạn như Premji, khởi động bộ phận đánh lửa của động cơ đó. Thành công của họ đã thuyết phục các công ty Ấn Độ ở đủ mọi loại hình tin rằng họ cũng có thể trở thành những công ty đa quốc gia lớn đầy quyền lực. Premji nói: "Chúng tôi thật sự đã nạp động lực để tăng mức độ tham vọng và mức độ tự tin của nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong nhiều ngành nghề khác nhau. Họ hiểu một cách rõ ràng rằng nếu những kẻ ngờ nghệch trong lĩnh vực phần mềm này có thể làm được điều đó thì tại sao chúng ta lại không." [9] Việc mở rộng các ngành nghề như dịch vụ công nghệ thông tin và BPO cũng đang đem lại cho các sinh viên tốt nghiệp đại học thêm nhiều cơ hội việc làm và mức lương cao hơn bất cứ thời kỳ nào trong lịch sử phát triển của đất nước. Những nhân tố kích thích sức chi tiêu này đang đẻ ra nhiều con phố buôn bán lớn, nhiều rạp chiếu phim đa năng, nhiều phương tiện truyền thông đại chúng mới và nhiều ngành nghề kinh doanh hiện đại khác mà từ đó tạo ra thêm nhiều việc làm. [10] Thành phố Bangalore, đại bản doanh của ngành công nghệ thông tin Ấn Độ, chỉ là một thành phố cấp tỉnh lặng lẽ vào đầu những năm 1990. Khi Texas Instruments thành lập phòng thí nghiệm nghiên cứu đầu tiên của mình tại đây vào năm 1985, công ty này đã phải kéo một chiếc chảo vệ tinh đi qua thành phố bằng xe bò. [11] Ngày nay, Bangalore là một thủ phủ có xe cộ qua lại như mắc cửi với hơn 6 triệu người chen chúc trong các nhà hàng sang trọng và các trung tâm mua sắm náo nhiệt. Ở vùng ngoại ô của thành phố là các cơ sở hoạt động của

Wipro và nhiều gã khổng lồ về công nghệ khác, nơi những hạt nhân xuất sắc nhất và sáng chói nhất của Ấn Độ đang làm thay đổi quan hệ kinh tế của châu Á với phương Tây.

Ấn Độ đã trở thành một nước lớn về công nghệ thông tin nhờ vào nỗ lực của một số rất ít các doanh nhân có tầm nhìn xa, trong đó có Premji, những người đã chiến đấu chống lại những yếu tố giam hãm sự phát triển do chính đất nước mình áp đặt để đạt được điều mà có vẻ gần như là không thể. Trớ trêu thay, nhân vật kỹ sư đã khai phá tất cả điều này vốn lại thích làm một điều gì khác.

***

F.C. KOHLI KHÔNG YÊU THÍCH công việc mới của mình bằng việc cũ. Vào cuối thập niên 60, Kohli đã là một nhà quản lý rất được tin cậy của gia đình Tata. Trong tất cả các công ty kinh doanh của Ấn Độ, ít có vị trí đáng được thèm muốn ghen tị nào hơn vị trí của Kohli. Dòng họ Tata là một trong những dòng họ doanh nghiệp được nể trọng nhất tại Ấn Độ. Đế chế của họ bắt đầu được khởi dựng vào những năm 60 của thế kỷ 19 với xuất phát điểm là một công ty thương mại rồi mở rộng sang các lĩnh vực sắt thép, ô tô, chè, viễn thông, tài chính, khách sạn, hóa chất và bán lẻ. Là một kỹ sư, Kohli đã làm việc cho gia đình Tata với tư cách là một nhà điều hành cấp cao của một công ty điện tử do gia đình này quản lý, ngày nay đó chính là Điện lực Tata.

Năm 1969, sự nghiệp của Kohli rẽ sang một hướng khác không ngờ. Gia đình Tata yêu cầu Kohli lãnh đạo một công ty đang trên đà phát triển mà họ đã mở trước đó một năm. Được đặt tên là công ty Dịch vụ tư vấn Tata (TCS), công ty này là một doanh nghiệp chuyên về tư vấn và lập trình vi tính. Thời đó, tại Ấn Độ, nơi nhiều người dân vẫn còn cần đến điện thông thường thì

việc thành lập TCS gần như là một chuyện hão huyền. Gia đình Tata nhìn xa trông rộng đã đoán rằng tin học sẽ là một làn sóng trong tương lai. Kohli, người biết rất ít về phần mềm, lưỡng lự không muốn rời bỏ công ty điện để chuyển sang làm cho công ty mới thành lập kỳ cục này. Kohli chấp nhận nhiệm vụ mới nhưng cũng thỏa thuận một phương án để quay về công việc cũ sau một năm. Gia đình Tata phóng khoáng đồng ý rằng Kohli có thể quay về bất kỳ lúc nào ông thích. [12]

Nhưng, như thực tế cho thấy, Kohli đã dành tới 27 năm làm việc tại TCS và trở nên được biết đến với tư cách là cha đẻ của ngành dịch vụ công nghệ thông tin Ấn Độ. Premji nói về Kohli: "Nếu có bất kỳ một người nào đáng được vinh danh là có công xây dựng nên ngành nghề này từ một tờ giấy trắng thì người đó chính là ông ấy." Khi Kohli sang TCS, công ty chủ yếu giải quyết việc xử lý dữ liệu và lập trình phần mềm cơ bản cho những công ty khác của gia đình Tata. Kohli nhận ra rằng để đưa TCS thành một doanh nghiệp độc lập, tồn tại được, ông cần phải có hợp đồng công việc không chỉ xuất phát từ trong nội bộ. Ông bắt đầu chào hàng các dịch vụ do các nhân viên của mình làm ra đến các công ty Ấn Độ khác. Trong vài năm sau đó, ông kiếm được một ít hợp đồng lớn, trong đó có một hợp đồng vi tính hóa danh bạ điện thoại đồ sộ của thành phố Mumbai. Tuy nhiên, việc mở rộng phạm vi hoạt động ra khắp đất nước Ấn Độ là một nhiệm vụ phi thường. Tại Ấn Độ, khi đó Giấy phép Raj đang trong giai đoạn cao trào, nó đã làm què quặt khả năng ứng dụng công nghệ quốc tế mới nhất của Kohli. Việc nhập khẩu bất kỳ một thứ gì vào Ấn Độ cũng là một cơn ác mộng của tệ quan liêu, đặc biệt là những chiếc máy vi tính đắt tiền tiêu tốn những khoản ngoại tệ mạnh hiếm hoi ít ỏi. Chính phủ lo sợ máy vi tính sẽ thay thế công nhân và làm gia tăng tỉ lệ thất nghiệp cho nên không mặn mà tiếp thu công nghệ mới nhất. Kohli thường phải chờ đợi mất hai năm mới xin được giấy phép nhập khẩu một cái máy mới. [13]

Bất chấp những rào cản khó khăn này, Kohli vẫn tin rằng Ấn Độ có thể trở thành một cường quốc công nghệ thông tin toàn cầu. Tầm nhìn cấp tiến ngay từ lúc đó của ông đã chứng tỏ là có tính tiên đoán vì ông đã dự báo được cách thức Ấn Độ một ngày nào đó sẽ thành công như thế nào. Kohli cho rằng, khác với ngành công nghiệp vốn đòi hỏi phải có những khoản đầu tư lớn và sẽ buộc Ấn Độ phải chơi trò đuổi bắt với phương Tây, Ấn Độ có thể cạnh tranh trong lĩnh vực công nghệ thông tin ở một sân chơi ngang sức ngang tài với các nước công nghiệp. Kohli phát biểu trong một hội nghị về vi tính tại Ấn Độ vào năm 1975: "Nhiều năm trước đã có một cuộc Cách mạng công nghiệp. Chúng ta đã để lỡ nó vì những lý do mà chúng ta không thể kiểm soát được. Ngày nay, có một cuộc cách mạng mới, một cuộc cách mạng trong lĩnh vực công nghệ thông tin đòi hỏi phải có một khả năng tư duy rõ ràng. Điều này thì chúng ta có thừa." [14]

Tuy nhiên, giấc mơ của Kohli đã bị Giấy phép Raj trói lại và bóp nghẹt. Ông nói: "Chúng ta cần phải ra bên ngoài làm việc, học hỏi công nghệ và đem công nghệ" về Ấn Độ. Ông đi xuyên khắp nước Mỹ để tìm kiếm những công nghệ mới và khách hàng tiềm năng cho các dịch vụ của TCS. Thành công đầu tiên của Kohli đến vào năm 1974 cùng với một nhà sản xuất máy vi tính tên là Burroughs, khi đó là một đối thủ cạnh tranh của IBM. Kohli đến thăm trụ sở chính của Burroughs tại Detroit, nói về kinh nghiệm của TCS trong việc lập trình trên những chiếc máy vi tính của Burroughs mà Kohli đã cố gắng xoay xở nhập được vào Ấn Độ. Sau khoảng 4 lần ghé thăm, Kohli đã thuyết phục được Burroughs tin rằng đội ngũ nhân viên của ông có kỹ năng đảm nhận một dự án thiết kế hệ thống phần mềm chăm sóc y tế cho một chiếc máy mới của Burroughs. [15] Thời đại của công ty công nghệ thông tin Ấn Độ toàn cầu đã bắt đầu.

Sự tập trung của TCS vào ngành kinh doanh đang được quảng cáo rùm

beng của Mỹ càng được tăng cường khi có sự xuất hiện của Subramanian Ramadorai. Nhà khoa học vi tính này đã có một công việc cao sang là viết các chương trình chẩn đoán lỗi máy tính cho Tập đoàn công nghệ NCR ở Mỹ nhưng các vấn đề riêng của gia đình đã thúc giục anh phải từ bỏ công việc này và trở về Ấn Độ. Cha mẹ Ramadorai đã tìm cho anh một cô dâu trẻ và gần như cùng lúc đó cơ hội gia nhập TCS cũng đến. Dù lưỡng lự không muốn rời Mỹ nhưng cả hai điều nói trên đều quá hấp dẫn. Cuối cùng, anh quay trở về nước. [16]

Ramadorai tuyên bố đi làm vào năm 1972, dưới quyền lãnh đạo của Kohli – người nổi tiếng nghiêm túc, thẳng thắn và đòi hỏi rất nhiều ở nhân viên . Premji nhận xét Kohli là một "tướng quân đội" "tự mãn" và "hay xem thường người khác". [17] Ramadorai thì nhẹ nhàng hơn gọi Kohli là một "đốc công cứng rắn", "một người kiệm lời" nhưng "có một trái tim mềm yếu". Ramadorai nhớ lại Kohli đã "ném cho tôi hết thách thức này đến thách thức khác… Một phần trong tôi cảm thấy chỉ muốn bỏ quách công ty này ra đi". Nhưng, "tôi đã trụ lại và đương đầu với chúng", trở thành một "chiến binh chân đất xuất sắc". [18] Những lập trình viên bị kiểm soát chặt chẽ và được trả lương thấp này về sau được biết đến với tư cách là "những cu li mạng Internet".

Khoảng cuối thập niên 70, TCS bước vào một thời điểm chuyển biến quan trọng. Tập đoàn Mỹ Burroughs đã tách hẳn một phần hoạt động kinh doanh của mình thành một công ty mới độc lập liên doanh với Tata. Trước thách thức khúc doanh thu lớn này đã ra đi, Kohli nhận ra rằng công ty của ông cần phải có một danh sách khách hàng dài hơn nhiều. Ramadorai cho biết: "Chúng tôi cần phải xây dựng một thị trường." Kohli yêu cầu Ramadorai phải mở một văn phòng của TCS tại New York vào năm 1979 để xúc tiến tìm kiếm thêm nhiều khách hàng khác. Ông cho rằng kinh nghiệm trước đây của

Ramadorai tại Mỹ sẽ trở nên có ích. Cũng giống như những gì mà Tăng Chấn Mộc của Singapore đã làm trước đó 10 năm khi được giao nhiệm vụ phải đi tìm kiếm những dự án đầu tư nước ngoài đem về cho đảo quốc của mình, Ramadorai bắt đầu công việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng cho TCS từ một chiếc bàn làm việc duy nhất trong văn phòng của gia đình Tata tại Mahattan. Ramadorai làm việc một mình, tự đánh máy các lá thư của mình, tìm kiếm thông tin từ danh bạ điện thoại và các tạp chí vi tính để xây dựng các mối quan hệ. Trở ngại lớn nhất của Ramadorai là hiểu biết của các doanh nhân Mỹ về Ấn Độ rất nghèo nàn. Rất ít giám đốc điều hành Mỹ đã từng đặt chân đến đất nước của Ramadorai. Tất cả những gì họ biết về Ấn Độ là nạn nghèo đói đeo đẳng và những khuynh hướng thân Liên Xô. Tuy nhiên, chỉ vài tháng sau khi đặt chân đến New York, Ramadorai cũng tìm được một khách hàng lớn. Sau khoảng hơn 4 tháng gặp gỡ, ông đã thuyết phục được công ty dịch vụ chuyển phát nhanh American Express thuê TCS đảm nhận công việc lập trình phần mềm vào năm 1980. Thỏa thuận này chứng tỏ TCS có khả năng tạo lập mối kinh doanh toàn cầu. [19]

***

TRONG KHI RAMADORAI xoay xở ngược xuôi tìm khách hàng tại New York thì một kỹ sư Ấn Độ khác tên là Narayana Murthy khai trương một trong số những công ty là đối thủ cạnh tranh chính của TCS tại căn hộ của mình ở thành phố Pune của Ấn Độ. Chặng đường đi đến kinh doanh của Murthy, lạ lùng thay, lại bắt đầu từ trong một căn phòng nhỏ tối tăm, chật chội ở một nhà ga tàu hỏa tại Bulgaria.

Sinh ngày 20/8/1946, Murthy xuất thân từ một gia đình trung lưu tiêu biểu nhưng ông lại có lý tưởng chính trị nghiêng hẳn sang cánh tả. Murthy có lần nói, ông tận tụy hiến thân cho chủ nghĩa xã hội vì “nguyên tắc hàng đầu” của

nó là "của cải cần phải được chia đều cho tất cả mọi người trong xã hội". Murthy thay đổi cách nghĩ của mình một cách triệt để khi ông du lịch "bụi" từ Pháp đi xuyên qua các nước thuộc Liên Xô cũ về Ấn Độ vào năm 1974. [20] Một đêm, ông từ Bulgaria đến thành phố Nis ở Nam Tư. Murthy đói và mệt nhưng lúc đó đã hơn 9g30 tối và thành phố Nis đã đóng cửa. Không còn nơi nào khác để đi, Murthy đặt chiếc túi ngủ xuống sân ga tàu hỏa, nơi mà ông gọi là "khách sạn thông thường" của mình, và đánh một giấc tới sáng. Thậm chí sau đó, Murthy cũng không thể kiếm được một bữa ăn hay một căn phòng. Hôm đó là chủ nhật. Ngân hàng duy nhất trong thành phố đóng cửa còn các nhà hàng thì từ chối phục vụ Murthy trừ phi ông thanh toán bằng đồng nội tệ. Ông quay trở về chiếc túi ngủ của mình trên sân ga tàu hỏa và ngủ hết cả ngày, đợi chuyến tàu của mình sẽ đến vào tối hôm đó. Khi tàu vào đến ga, tất cả những gì mà Murthy có thể nghĩ tới lúc đó là có một bữa ăn nóng sốt. Ông ngồi đối diện với một phụ nữ trẻ, một nhà kinh tế, người bắt đầu kể chi tiết những nỗi khó khăn gian khổ mà mình đã gặp phải dưới chế độ của đất nước này. Một người đàn ông ngồi gần đó, sau khi nghe lỏm câu chuyện, đã báo với cảnh sát về cuộc trò chuyện khả nghi. Cảnh sát đã lôi mạnh Murthy xuống tàu và tống ông vào một căn phòng nhỏ ở nhà ga tàu hỏa. Murthy bị nhốt ở đó một mình suốt 3 ngày, chỉ có một chút ánh sáng hắt vào qua một chiếc cửa sổ bé tí. Cuối cùng, cảnh sát thả Murthy ra và vứt ông lên một chiếc tàu hỏa chở hàng đi Istanbul. Họ giải thích với Murthy rằng ông được thả vì ông đến từ một quốc gia "bạn bè hữu nghị". Murthy tự nhủ "nếu chế độ này đối xử với những người bạn của mình còn như thế này thì mình càng không muốn là kẻ thù của họ". Sau sự kiện đó, ông nguyện sẽ bước vào "một cuộc thử nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh". [21] Murthy trở nên "quyết tâm một ngày nào đó sẽ thành lập được một công ty hiện thân cho những nguyên lý tốt đẹp nhất trên thế giới bằng cách tạo ra của cải vật chất cho tất cả mọi người". [22]

Năm 1980, Murthy là trưởng một nhóm viết phần mềm của một công ty công nghệ Ấn Độ tên là Patni Computer Systems. Ông nhận thấy một số thay đổi cơ bản trong công nghệ toàn cầu, những thay đổi mà ông cho rằng có thể đem đến một cơ hội để khởi dựng công ty như mình mong ước. Đến đầu thập niên 80, máy vi tính đã trở nên mạnh hơn nhưng có kích thước nhỏ hơn và giá bán thấp hơn. Phần mềm mới chẳng hạn như bảng tính (spreadsheet) và các hệ điều hành chất lượng cao hơn đang xuất hiện trên thị trường. Murthy nói: "Chúng tôi nhận ra đây chính là nơi tập hợp các sự kiện sắp sửa biến sức mạnh của máy vi tính hiện diện ở khắp mọi nơi." Ý tưởng của Murthy là thành lập một công ty dịch vụ phần mềm, công ty sẽ lướt trên làn sóng tiến bộ công nghệ này để đi tới. [23] Năm 1981, Murthy và 6 nhân viên khác của Patni cùng gặp nhau tại căn hộ của ông, góp vào tổng cộng 250 USD [24] và thành lập công ty Infosys Technologies.

Infosys tự xem mình là một doanh nghiệp toàn cầu ngay từ những ngày đầu mới ra đời. Murthy giải thích: "Hoàn toàn chẳng có một cơ hội nào tại Ấn Độ. Và chúng tôi cho rằng ở một khía cạnh nào đó thì điều này cũng tốt vì nó sẽ buộc chúng tôi phải hướng đến xuất khẩu." Cũng giống như nhiều doanh nhân châu Á trước đây, mục tiêu của họ là thị trường Mỹ. Trong khi Murthy ở lại Ấn Độ và lo việc quản lý Infosys thì 6 nhà đồng sáng lập khác tỏa đi khắp nước Mỹ để quảng cáo rùm beng nhằm thu hút sự chú ý về công ty của họ. Khách hàng đầu tiên của họ là một công ty Mỹ mà ngày nay không còn tồn tại nữa, công ty Data Basics. Infosys đã thuyết phục Data Basics đồng ý thuê ngoài công việc nâng cấp phần mềm của họ. Tiếp theo đó là một số khách hàng lớn có tên tuổi khác, trong đó có Digital Equipment. Thời đó ít có dự án lập trình được gia công tại Ấn Độ. Việc thông tin liên lạc tới Ấn Độ quá sức không đáng tin cậy và các công ty Mỹ thuê Infosys thoải mái hơn khi thấy phần việc mà họ muốn làm gia công phải được hoàn thành ngay tại chỗ, chính ở công ty mình. Infosys phái các chuyên gia đến văn phòng của các

khách hàng, nơi họ sẽ lưu lại đó làm việc cho đến khi dự án kết thúc.

Tuy nhiên, doanh nghiệp đặc biệt của Murthy đã có một khởi đầu chông chênh. Năm 1989, Infosys chỉ thu được vỏn vẹn 1 triệu USD doanh thu. Các đối tác của Murthy bắt đầu nghi ngờ về khả năng tồn tại của mô hình kinh doanh của họ. Liệu một doanh nghiệp Ấn Độ mới thành lập như Infosys có thể trở thành một công ty công nghệ thông tin quốc tế? Họ đang trải qua hàng tuần xa nhà, xa gia đình, sống lang bạt trên những nẻo đường ở nước Mỹ với mức lương còm cõi. Họ đang cảm thấy mệt mỏi và chán ngấy. Ước muốn ra đi của họ được cụ thể hóa trong một lời đề nghị bán đứt cổ phần của mình với tổng trị giá 1 triệu USD. Cả 7 nhà sáng lập Infosys tổ chức một cuộc họp quyết định và sau một cuộc thảo luận dài, tất cả đều biểu quyết bán đứt, ngoại trừ Murthy. Ông ngồi lặng im trong hầu hết thời gian diễn ra tranh luận và sau đó đề nghị chính mình sẽ mua cổ phiếu của các nhà đồng sáng lập khác. Cách giải quyết của Murthy đã khích lệ sự tự tin của tất cả mọi người. Họ thay đổi quyết định và từ bỏ việc rao bán công ty. [25] Ngay khi Infosys đang vật lộn để sống sót thì Wipro tấn công vào ngành của Murthy.

***

KHI AZIM PREMJI đang học để chuẩn bị vượt qua các kỳ kiểm tra khóa học mùa hè tại trường đại học Standford vào năm 1966 thì anh nhận được một cuộc điện thoại làm thay đổi cả cuộc đời anh. Đó là cuộc gọi từ Mumbai của bà Gulbanoo, người mẹ đang đau khổ của Premji. Cha anh đã chết vì một cơn đau tim kịch phát khi ông mới chỉ 51 tuổi. Premji gói ghém một vài thứ và trở về nhà. Chỉ còn 2 học kỳ nữa là Premji sẽ hoàn tất chương trình học để lấy bằng cử nhân chuyên ngành kỹ sư cho nên anh nghĩ mình sẽ sớm quay lại trường.

Nhưng Premji không bao giờ thực hiện được điều đó [26] . Cha của Premji

đã chọn anh là người nối nghiệp chèo lái công việc kinh doanh đang hồi khó khăn của gia đình, công ty sản xuất và tiếp thị dầu thực vật mang tên Sản phẩm dầu thực vật Tây Ấn (Western India Vegetable Products). (Cái tên Wipro của công ty được giới thiệu vào năm 1977). Đó không phải là công việc mà Premji mơ ước. Anh đã mộng tới một công việc tại Ngân hàng Thế giới chứ không phải là bán rong từng chai dầu lạc ở các sạp hàng tạp hóa tại Mumbai. [27] Nhưng, tinh thần trách nhiệm với gia đình đã lên tiếng. Hơn nữa, anh cũng không thể để mẹ sống đơn độc một mình. Là một bác sĩ y khoa, bà đã mở bệnh viện đầu tiên chữa trị trẻ em bị bại liệt của Ấn Độ. Premji nhớ lại: "Có nhiều người rất nghèo, những người không thể trả nổi bất kỳ một thứ gì, đến từ khắp nơi trên đất nước Ấn Độ". Ông kể, bệnh viện là một tổ chức phức tạp với 300 nhân viên và luôn luôn trong tình trạng tuyệt vọng tìm kiếm nguồn kinh phí mới. Bà Gulbanoo mạnh mẽ nhưng rộng rãi với nhân viên và bệnh nhân của mình còn đối với chính phủ thì bà kiên quyết không bao giờ từ bỏ việc tranh đấu với các chính sách trợ cấp. Premji nói, ông đã cố gắng áp dụng những phương pháp quản lý của mẹ mình vào Wipro. [28]

Premji đã ngồi vào chiếc ghế lãnh đạo tại trụ sở chính ở Mumbai của công ty gia đình khi mới chỉ được 21 tuổi. Anh không được hoan nghênh chào đón. Công ty đang làm ăn thua lỗ và các nhà đầu tư của công ty thì nổi giận. Một nhà đầu tư lớn tiếng la ó ngay trong lần đại hội cổ đông đầu tiên của Premji: "Tôi cực lực đề nghị anh nên bán cổ phần của mình cho một người nào đó trưởng thành chín chắn hơn và có khả năng quản lý công ty này hơn." Sự công kích đó chỉ càng làm cho Premji thêm quyết tâm tiếp nối vị trí lãnh đạo của cha mình. [29]

Tuy nhiên, vị cổ đông nghênh chiến kia cũng có một cái lý. Vì không có kinh nghiệm quản lý cũng như không có kiến thức về kinh doanh, Premji

được chuẩn bị rất tồi để điều hành một công ty lương thực. Anh tự ghi danh theo học một khóa cấp tốc. Premji được một giáo sư ở Mumbai khuyên nên đọc một loạt các sách hướng dẫn quản lý và anh bắt đầu học nhồi học nhét những kiến thức này, thường thường thức rất khuya sau nhiều giờ làm việc dài đằng đẵng tại văn phòng. [30] Anh cũng tiến hành rất nhiều cuộc nghiên cứu thị trường nhằm mục đích thực hành. Khoảng 10 ngày mỗi tháng, anh sẽ lang thang hàng giờ liền khắp các tiệm tạp hóa ở địa phương, trò chuyện với không dưới 40 chủ cửa hàng một ngày về các sản phẩm của mình và tìm hiểu những gì mà các đối thủ cạnh tranh của mình đang làm. [31] Trong nội bộ công ty, Premji áp đặt những qui trình mới biến công ty thành một doanh nghiệp hoạt động tập trung hơn, chuyên nghiệp hơn. Trước khi Premji vào làm lãnh đạo, các nhân viên thu mua phải đi khắp vùng nông thôn, đến tận đồng của nông dân, nhai thử vài hạt lạc, đánh giá hàm lượng tinh dầu trong hạt bằng cách nếm rồi sau đó định giá mua cả vụ lạc đó. Premji vứt bỏ những phương pháp lạc hậu, không chính xác này. Anh ra lệnh cho công ty phải thu thập mẫu lạc từ nông dân, phơi khô rồi cân mẫu, xác định hàm lượng tinh dầu chính xác và áp giá thu mua dựa trên những kết quả này. Anh cũng bắt đầu tổ chức các cuộc họp quản lý vào thứ hai hằng tuần (nếp làm việc này hiện giờ vẫn được duy trì tại Wipro). Nhờ có một đường dây điện thoại liên lạc trực tiếp vốn còn là một điều mới lạ tại Ấn Độ lúc bấy giờ, các nhà điều hành của công ty có thể kết nối cuộc gọi với các nhà quản lý đang đi khảo sát thực tế để thu thập tin tức tình báo kinh tế ngay lúc đó. [32] Wipro bắt đầu kinh doanh có lãi và Premji mở rộng sang các mặt hàng xà phòng và sản phẩm chăm sóc sắc đẹp, xây dựng một nhà máy sản xuất thiết bị thủy lực của máy móc phục vụ ngành xây dựng.

Đến cuối thập niên 70, Premji đánh hơi thấy một cơ hội đáng phấn khích. Một chính phủ mới, vốn có quan điểm chống đối kịch liệt các công ty và dự án đầu tư của nước ngoài, đã lên cầm quyền. Chính phủ này thông qua một

luật yêu cầu các công ty nước ngoài phải để một nhà đầu tư Ấn Độ nắm giữ đa số cổ phiếu trong các chi nhánh của họ tại Ấn Độ. Thay vì chấp nhận trở thành cổ đông thiểu số trong chính công ty của mình, một số tập đoàn đa quốc gia đã đóng gói và rời khỏi Ấn Độ. Một trong số đó là IBM. Vì IBM ra đi, Ấn Độ sẽ cần phải có mặt hàng máy vi tính từ một nơi nào khác. Premji phát hiện ra lỗ trống này để điền vào. Ông nói: “Chẳng cần phải là Einstein mới quyết định được đâu là ngành tốt nhất để đầu tư vào.” [33]

Premji không có một chút kiến thức cơ bản nào về máy vi tính. Ông thuê người làm công việc này thay mình. Một trong số đó là Sridhar Mitta, một nhà quản lý của Tập đoàn quốc doanh Điện tử Ấn Độ (Electronics Corporation of India). Năm 1980, một nhà điều hành được Premji ủy quyền đã tìm gặp Mitta lần đầu tiên để mời vị quản lý công ty nhà nước này sang làm việc cho Wipro với tư cách là trưởng bộ phận nghiên cứu và phát triển. Dù Mitta đã sẵn sàng cho một sự thay đổi công việc vì ông cho rằng công ty nhà nước đã lỗi thời nhưng ông cũng không xem Wipro là một lựa chọn tốt. Mitta nói với nhà điều hành của Wipro rằng Premji nên nhận thức rõ về máy vi tính. “Tôi không nghĩ rằng các anh sắp sửa làm ra được nó (máy vi tính),” ông nói. Nhưng Wipro vẫn kiên trì thuyết phục. “Hãy làm việc cho chúng tôi trong 2 năm,” nhà điều hành khẩn nài. “Nếu chúng ta làm được, anh sẽ có kinh nghiệm khởi dựng một sự nghiệp kinh doanh. Nếu chúng ta thất bại, anh sẽ học được điều gì *không* nên làm.” Và Mitta đã ký vào hợp đồng lao động với Wipro.

Phần thưởng dành cho Mitta là nhiệm vụ nặng nề dễ làm nản lòng: phải xây dựng một công ty vi tính từ con số 0. Ông thuê một văn phòng ở Bangalore, một trong những công ty công nghệ Ấn Độ đầu tiên làm như vậy, nơi ông có thể đặt quan hệ với vài trường công nghệ hàng đầu trong vùng vì mục đích tranh thủ đội ngũ nhân viên đầy tài năng của họ. Ông đã khéo léo

lôi kéo được 8 đồng nghiệp cũ từ Electronics Corporation of India cộng với 4 sinh viên trẻ tốt nghiệp đại học về làm cho mình với tư cách là những nhân viên đầu tiên. Sau nhiều tháng nghiên cứu về lĩnh vực kinh doanh vi tính, Mitta lấy được giấy phép một hệ điều hành từ một công ty Mỹ và mua được nhiều bộ vi xử lý của Intel. Một nhà máy đơn giản với khoảng 10 nhân viên đã được thành lập tại thành phố Mysore lân cận. [34] Năm 1981, Wipro sản xuất chiếc máy vi tính đầu tiên của mình, chiếc S-86.

Wipro là con số 0 gần giống như Thung lũng Silicon phù phiếm lúc mới hình thành. Sudip Banerjee nhớ lại quãng thời gian làm ở bộ phận kinh doanh của một công ty đối thủ của Wipro vào năm 1983, thời điểm ông ghé thăm một đồng nghiệp cũ đã chuyển sang làm một công việc mới tại văn phòng của Wipro ở thành phố Bengali của bang Kolkata (sau này là bang Calcutta). Văn phòng của Wipro nằm ở tầng 20 của một tòa nhà văn phòng mà thang máy chỉ đi đến tầng thứ 10. Banerjee phải leo bộ hết 10 tầng còn lại giữa thời tiết oi bức ngột ngạt của Kolkata. Nguệch ngoạc nét phấn trên một chiếc bảng đen trong văn phòng là tên của các loại hạt cho dầu khác nhau và giá cả mới nhất của chúng. Các nhân viên kinh doanh vi tính đang làm việc bên cạnh những nhân viên bán dầu lạc. Banerjee nhớ lại: “Tôi bước vào rồi gần như bước ngay ra luôn.” Người bạn của Banerjee đang đi thăm một khách hàng. Vì vậy, viên quản lý văn phòng mời Banerjee một cốc nước đúng lúc ông đang khát cháy họng. Viên quản lý nói: “Bạn của anh đã kể với tôi rất nhiều về anh. Anh biết đấy, chúng tôi đang cần người.” Nhớ tới cảnh mướt mồ hôi leo 10 tầng lầu vẫn còn mới nguyên trong đầu, Banerjee không sẵn lòng chấp nhận lời mời gọi đó. Nhưng, viên quản lý đã thuyết phục ông ít nhất một lần đến đại bản doanh của Wipro và tìm hiểu thêm về công ty.

Không lâu sau đó, Banerjee chìm trong một quy trình phỏng vấn mệt lử tại văn phòng của Wipro ở Mumbai. Ông phải khảo sát một trường hợp điển

cứu về một công ty thực phẩm, viết bài kiểm tra và trải qua một hình thức phỏng vấn kiểu đóng vai mà trong đó Banerjee phải thực hành một cuộc điện thoại bán hàng giả. Đoạn cuối quan trọng của quy trình phỏng vấn là thứ mà Banerjee gọi là một "cuộc phỏng vấn maratông" với đích thân Premji. Banerjee tả Premji lúc đó "rất duyên dáng, rất tinh tế" và "đẹp trai một cách ấn tượng, gần giống như một ngôi sao điện ảnh". Cuối buổi phỏng vấn, Premji hội ý với một số nhà quản lý và sau đó đưa ra cho Banerjee một lời mời mọc làm việc cho Wipro cùng với những lời quảng cáo về công ty. Premji dệt ra một câu chuyện về một chiến dịch hấp dẫn xây dựng nên một đế chế công nghiệp từ hai bàn tay trắng. Banerjee bị thuyết phục. "Ông ấy (Premji) đang làm cho tôi tin về một viễn cảnh (tươi sáng của Wipro)," Banerjee nói. [35]

***

WIPRO TRở THÀNH NHÀ SảN XUấT máy vi tính hàng đầu Ấn Độ nhưng khi công ty bước vào lĩnh vực này trong thập niên 90, nền kinh tế đang đổi thay của đất nước đã đe dọa đến sự tồn vong của mảng kinh doanh công nghệ của Premji. Sự đổ vỡ thị trường ngoại tệ của Ấn Độ đã tác động mạnh đến hoạt động của công ty vi tính. Wipro phải nhập khẩu các linh kiện cốt lõi như con chip vi xử lý từ Mỹ nhưng không thể huy động được đủ ngoại tệ từ chính phủ đang bị thiếu tiền. Vì công ty không thể nhập đủ linh kiện, việc sản xuất các loại máy tính mới buộc tạm ngưng. Các vấn đề chỉ càng thêm tồi tệ với chương trình cải cách sắp xảy ra của Manmohan Singh. Khi Giấy phép Raj về lĩnh vực thương mại và đầu tư nước ngoài được dỡ bỏ, các nhà sản xuất máy vi tính cá nhân lớn trên thế giới đã rầm rập tiến vào Ấn Độ. IBM quay trở lại thị trường này vào năm 1992. Công việc kinh doanh máy vi tính của Premjee trước đây phát triển là nhờ vào những qui định hạn chế của chính phủ khiến cho mức độ cạnh tranh của các đối thủ nước ngoài bị kiềm

giữ ở mức thấp nhất. Khi những rào cản này được dỡ bỏ, doanh nghiệp nhỏ bé của ông không còn cách nào có thể cạnh trạnh về công nghệ hay nguồn lực với các công ty quốc tế khổng lồ. Premji đang sản xuất một số lượng máy tính cá nhân chẳng đáng vào đâu, chỉ 10.000 chiếc/năm. Wipro cần phải tìm một thứ gì khác để làm.

Giải pháp đã xuất hiện từ trong các phòng nghiên cứu của công ty. Trở lại năm 1984, Premji mở một bộ phận gọi là Hệ thống Wipro chuyên phát triển phần mềm đóng gói xuất khẩu. Wipro đã có thành công nhất định tại Mỹ với phần mềm quản lý dự án mang tên InstaPlan nhưng với nguồn lực hạn chế so với các đối thủ cạnh tranh quốc tế lớn hơn, Hệ thống Wipro không có sức mạnh tiếp thị quảng cáo để đột phá vào các thị trường nước ngoài bằng các sản phẩm phần mềm của mình. Đến cuối những năm 80, mô hình kinh doanh của bộ phận này bắt đầu chuyển sang một hình thức rất giống với mô hình của TCS và Infosys. Premji bắt đầu thuê các lập trình viên cắm chốt ở Mỹ để làm nhiệm vụ phát triển phần mềm và nhiều dịch vụ khác.

Một trong những nhân tố chính của sự chuyển đổi tới một mô hình kinh doanh dựa trên thuê ngoài này là Sridhar Mitta. Khoảng năm 1989, Mitta cũng bắt đầu nài ép Premji cho phép các kỹ sư trong bộ phận nghiên cứu và phát triển máy vi tính của mình được tham gia vào các dự án làm cho các công ty nước ngoài. Premji phản đối ý kiến này, cho rằng Mitta đang dẫm chân của bộ phận Hệ thống Wipro. Nhưng Mitta không để cho vấn đề rơi vào quên lãng. Ông cho biết Premji đã “nổi giận” với sự kiên trì nài nỉ của ông nhưng cuối cùng cũng để cho ông được phép tiến tới triển khai thực hiện theo ý mình. Mitta nói: “Đó chính là kiểu của công ty Wipro. Nếu ở chỗ khác, có lẽ tôi đã bị ném ra ngoài từ lâu rồi.”

Mitta thậm chí còn nhận thức rõ hơn rằng thuê ngoài gia công là tương lai

của Wipro với sự xuất hiện của Internet. Bị mê hoặc trước tiềm năng của Mạng toàn cầu (World Wide Web) mới hình thành, Mitta lắp đặt một trạm kết nối Internet đắt tiền tại phòng thí nghiệm vi tính của mình. Thời đó, Ấn Độ không có bất kỳ một nhà cung cấp dịch vụ Internet nào. Vì vậy, Mitta phải kết nối trực tiếp với Mỹ. Một ngày vào năm 1991, ông nhận được lá thư từ một người đàn ông tên là John Graves ở San Diego. Graves có một vài ý tưởng cho các sản phẩm phần mềm giáo dục nhưng không có tiền để thuê các lập trình viên tại California. Ông nghe nói Ấn Độ có nhiều lập trình viên giỏi. Graves hỏi liệu Mitta có thể làm dự án này để đổi lại được hưởng một mức thù lao hay không? Mitta cắt cử một nhóm lập trình viên đảm nhận nhiệm vụ phát triển sản phẩm của Graves, một công cụ để hỗ trợ thiết kế phần mềm, và chuyển cho Graves qua Internet. Thỏa thuận này lúc đó là một chuyện lạ. Không giống như rất nhiều dự án được các công ty Ấn Độ đảm nhận thực hiện thời đó, dự án của Mitta được làm xong hoàn toàn tại Ấn Độ. Kênh thông tin liên lạc duy nhất với khách hàng là thông qua Internet. Điều này đã mở ra trong đầu Mitta những khả năng phát triển mới. Ông nói: “Tôi nhận thấy thế giới đang thay đổi. Bất kỳ thứ gì có thể số hóa được đều có thể gửi đi khắp toàn cầu mà không hề gặp trở ngại nào.” Mitta tin rằng ông đã tình cờ bắt gặp một cơ hội kinh doanh mới trọng đại. Wipro có thể trở thành một “phòng thí nghiệm cho thuê”, hoàn thành công việc nghiên cứu và phát triển cho các công ty đa quốc gia trên toàn cầu dù vẫn ở nguyên tại Bangalore. [36]

Ý tưởng của Mitta tỏ ra càng lúc càng hấp dẫn khi vị thế của Wipro tại Ấn Độ ngày càng trở nên bấp bênh. Chính sách tự do hóa thị trường đang làm cho mô hình kinh doanh hiện hành của Wipro không thể đứng vững được. Nhưng, Premji và các nhà quản lý của ông có thể không thống nhất với nhau về một chiến lược phát triển. Mitta và nhiều người khác chủ trương chuyển ngày càng nhiều nguồn lực của công ty cho việc nhận thuê ngoài dịch vụ công nghệ thông tin. Nhiều nhà quản lý của Wipro đã làm việc không mệt

mỏi để xây dựng bộ phận kinh doanh máy vi tính nên tỏ ra ngần ngại không muốn từ bỏ việc xem nó là trọng tâm chính của công ty. [37]

Dù vậy, cuối cùng Premji cũng không còn có sự lựa chọn nào khác. Đến năm 1992, toàn bộ công ty thay đổi đường hướng hoạt động khi Premji tái khởi dựng Wipro là một nhà cung cấp dịch vụ toàn cầu. "Quyết định đó ép chúng tôi phải tiến tới," Banerjee nói. "Chúng tôi không còn một mảng kinh doanh nào khác." [38] Các nhân viên kinh doanh và nhà quản lý trước đây làm việc tại thị trường Ấn Độ giờ phải bay sang Mỹ và hối hả ngược xuôi tìm kiếm hợp đồng. "Thật giống như là bắt đầu gây dựng lại tất cả mọi thứ." – Sambuddha Deb, một nhà điều hành cấp cao của Wipro chịu trách nhiệm quảng cáo tiếp thị các dịch vụ công nghệ thông tin của công ty tại Mỹ khi đó kể lại.

Giai đoạn đầu thật là khó khăn cho toàn bộ công ty. Để cắt giảm chi phí, Deb và các đồng nghiệp của mình phải ở trong những khách sạn rẻ tiền và dùng vé máy bay hạng phổ thông. Tại các thành phố nơi mà Wipro có nhân viên làm việc toàn thời gian, Deb mua tích trữ hàng đống hàng tạp hóa từ một siêu thị địa phương hoặc tự đề nghị mọi người mời mình ăn tối. Các bà vợ của các nhân viên nấu những bữa ăn. Bù lại, Deb chắc chắn sẽ đem một đống tạp chí dành cho phụ nữ Ấn Độ từ bên nhà sang Mỹ để tặng cho họ. [39] Premji tham gia vào những nỗ lực tiếp thị nhưng thậm chí ông cũng gặp khó khăn trong việc thuyết phục các nhà điều hành người Mỹ dốc tiền đánh cuộc kinh doanh vào Ấn Độ. Premji nói: "Việc sắp xếp được một cuộc gặp với một trợ lý cho trợ lý của một phó giám đốc đã từng là một thử thách to lớn. Anh hầu như phải chờ suốt ngoài hành lang. Tất cả các công ty đó đều không có một chút hiểu biết nào về Ấn Độ." Premji gọi những chuyến đi vì mục đích kinh doanh của mình tới Mỹ khi đó là những chuyến đi "kiệt sức và bẽ mặt": "Họ không thể tin rằng Ấn Độ có thể làm được việc nghiên cứu và phát triển.

Họ không thể tin rằng quyền sở hữu trí tuệ của họ sẽ an toàn khi được giao vào tay chúng tôi.” [40] Cùng lúc đó, tại Ấn Độ, Wipro đã đốt sạch tiền vào việc phát triển ngành kinh doanh các dịch vụ mới và tăng cường đổi mới công nghệ trong khi lợi nhuận thu về của ngành này vẫn còm cõi. Girish Paranjpe, thủ quỹ của Wipro vào đầu những năm 90, cho biết ông đã phải đối mặt với tình trạng chạy vốn từng tuần một để giữ cho công ty tiếp tục hoạt động. Wipro bắt đầu lâm vào nợ nần. Việc chuyển đổi chiến lược kinh doanh “đã làm cho các nguồn tài chính của chúng tôi căng thẳng” - Paranjpe nói. Premji và các nhà quản lý cấp cao khác cứ cách 2 ngày lại gặp nhau một lần để bàn về tình hình tài chính của công ty. Premji cố gắng tỏ ra tự tin và bình tĩnh nhưng ông đôi khi vẫn gọi cho Paranjpe 2 lần/ngày để cập nhật tình hình. [41]

Trong khi Wipro đang vật lộn để tồn tại thì có nhiều thay đổi đang diễn ra ở trong nước lẫn nước ngoài, những thay đổi sẽ đem lại cho ngành dịch vụ công nghệ thông tin mới mẻ này một cơ hội chiến đấu. Các chính sách cải cách của Manmohan Singh có thể đã làm suy yếu mảng kinh doanh máy vi tính của Wipro nhưng chúng cũng cho phép Wipro, Infosys và TCS mở văn phòng, đưa nhân viên ra nước ngoài và nhập khẩu các công nghệ mới nhất vào Ấn Độ dễ dàng hơn. Cùng lúc, sự phát triển của Internet đã thúc đẩy nhu cầu dịch vụ phần mềm và cải thiện việc thông tin liên lạc. Những lợi ích về mặt chi phí của việc hợp đồng thuê ngoài các công ty Ấn Độ cũng trở nên quá lớn đến nỗi các giám đốc điều hành người Mỹ không thể bỏ qua.

Có lẽ không một cá nhân nào làm gia tăng sự tin tưởng tín nhiệm vào Ấn Độ nhiều hơn Jack Welch, cựu giám đốc điều hành đóng vai trò là người phát ngôn những tin tức quan trọng của tập đoàn General Electric. Trong một chuyến thăm Ấn Độ năm 1989, Welch được tất cả mọi người tiếp đón tưng bừng, từ Rajiv Gandhi cho đến ông hoàng của Jaipur, người đã mở một bữa

tiệc tối linh đình ngay tại cung điện sang trọng của mình để khoản đãi Welch. Sau đó, họ cùng ngả mình lên thảm và gối trên mái vòm của cung điện, thưởng thức một màn trình diễn pháo hoa ngoạn mục. Welch mô tả trải nghiệm đó là "giống như trong mơ". Ông là người bị ấn tượng nhiều nhất trước người Ấn Độ, trước những kỹ năng công nghệ, tài kinh doanh và trình độ học vấn cao của họ. Về sau Welch viết: "Chúng tôi thấy tất cả mọi cơ hội ở đó. Sau chuyến đi ấy, tôi trở thành người đấu tranh cho Ấn Độ." Tháng sau, tại hội nghị thường niên của toàn thể nhân viên của GE, Welch "mô tả Ấn Độ là một nơi tuyệt vời để đánh cược đầu tư vào đó. Tôi muốn mạo hiểm đầu tư vào Ấn Độ." [42] Welch ra lệnh cho tất cả mọi bộ phận trong GE phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình với Ấn Độ và tất cả mọi nhà quản lý trong toàn bộ tập đoàn này bắt đầu chuyển phần công việc liên quan đến công nghệ sang quốc gia châu Á. Welch nói: "Thị trường Ấn Độ lúc đó chưa sẵn sàng nhưng đầu óc của họ thì đã. Chiến lược của tôi tất cả đều xoay quanh việc chúng tôi có thể sử dụng trí tuệ của người Ấn Độ như thế nào." [43]

Welch cũng xây dựng một mối quan hệ với Premji trong chuyến đi năm 1989 đó. Cả hai thành lập một công ty liên doanh bán trang thiết bị y tế của GE tại Ấn Độ. Khi Wipro chuyển sang các dịch vụ công nghệ thông tin, Welch trở thành một trong những khách hàng đầu tiên và quan trọng nhất của Wipro. Quan hệ với GE đã mang lại cho Wipro một tờ giấy giới thiệu mà công ty cần có để đi tiếp xúc, thu hút những khách hàng khác. Trong những năm 90, Banerjee bay đến Boston ít nhất 2 lần/năm để đặt quan hệ kinh doanh với một loạt các công ty công nghệ đông đúc tại vùng này. Ông làm thủ tục nhận phòng tại khách sạn nhỏ Ramada gần sân bay Logan, mở các trang vàng của địa phương và bắt đầu các cuộc gọi dễ làm chán nản, thất vọng đến các công ty Mỹ. Hầu hết các công ty này không gọi lại. Nếu họ gọi thì cũng chỉ có duy nhất một cách khiến họ tiếp tục giữ máy lắng nghe. Đó là "trong vòng 60 giây đầu tiên, anh phải nói ngay đến cái tên GE", Banerjee

cho biết. Intel, Nortel, Sun Microsystems và Tandem Computers là những khách hàng đầu tiên. Từ từ, Premji, Banerjee và Deb bắt đầu xây dựng nên một cơ sở kinh doanh mà sau này sẽ trở thành tương lai của Wipro.

***

RAMAN ROY nghĩ rằng mình đã "nhập cõi niết bàn". Đó là vào năm 1992 và anh đang làm lãnh đạo các chi nhánh kinh doanh và công nghệ của tập đoàn American Express tại Ấn Độ. Có lẽ đó không phải là một công việc phiêu lưu mà nhiều người có thể ước mong muốn có nhưng là một thanh niên lớn lên ở New Delhi, Roy đã từng mơ được làm việc cho một công ty đa quốc gia lớn của Mỹ. "Họ có thể cho anh một chiếc xe hơi và một cái nhà. Anh còn muốn gì nữa nào?" Roy hồi tưởng lại suy nghĩ của mình khi đó.

Tuy nhiên, sự nghiệp của Roy sắp sửa rẽ sang một hướng khác không ngờ. Anh chịu trách nhiệm giám sát các nhân viên xử lý đơn xin cấp thẻ tín dụng và quản lý các tài khoản của khách hàng. Anh nhận thấy các nhân viên của mình làm việc cũng hiệu quả giống như đồng nghiệp của họ tại Mỹ và bất kỳ nơi nào khác nhưng hoàn thành nhiệm vụ của mình với chi phí chỉ bằng một phần nhỏ. Anh chợt nảy ra một ý nghĩ mới lạ. Anh bắt đầu quấy rầy những nhà quản lý cấp trên tại New York bằng ý tưởng của mình nhưng chẳng đi đến đâu. Các nhà quản lý tại trụ sở chính không nghĩ rằng Ấn Độ có hạ tầng cơ sở cần thiết để khiến một công việc như vậy có tính khả thi. Dịch vụ viễn thông quá tệ đến nỗi Roy và các sếp của anh tại New York hầu như không thể nói chuyện với nhau qua điện thoại.

Cho đến một ngày, thư ký của Roy báo cho anh biết John McDonnell, giám sát viên của American Express, đang chờ điện thoại. Roy nhớ lại: "Tôi nghĩ rằng mình đang gặp rắc rối gì đây. Còn lý do nào khác khiến McDonnell phải gọi cho tôi?" Nhưng, hóa ra là McDonnell muốn bắt đầu đánh giá về

tiềm năng của Ấn Độ trong việc triển khai các dịch vụ hành chính, hậu cần như Roy đã đề nghị. Ấn Độ đã nằm trong bản đồ của American Express. Không lâu sau đó, Roy ca ngợi nên chọn Ấn Độ là một trong ba địa điểm mà American Express lên kế hoạch hợp nhất các chi nhánh tài chính để thiết lập mảng dịch vụ kinh doanh thẻ tín dụng toàn cầu của mình. Ấn tượng trước sự hoạt động hiệu quả về mặt chi phí của chi nhánh do Roy lãnh đạo, American Express đã thưởng cho Ấn Độ một đặc ân và cho Roy chịu trách nhiệm quản lý. Mô hình thử nghiệm của Roy tại American Express là trường hợp Thuê ngoài quy trình kinh doanh (BPO) [44] đầu tiên tại Ấn Độ, là tia lửa điện khởi động cái mà sau này sẽ trở thành một ngành dịch vụ chính của Ấn Độ.

Tuy nhiên, giới chức quan liêu ngoan cố bảo thủ của Ấn Độ bước rất gần đến việc bóp chết ngành kinh doanh mới mẻ sáng tạo này, thậm chí trước khi nó bắt đầu hình thành. Dù Manmohan Singh đã làm rất nhiều để bỏ bớt tệ nạn quan liêu nhưng mạng lưới các quy định do Giấy phép Raj tạo ra quá dày đặc đến nỗi, giống như một mạng nhện đáng ghét, chúng không thể bị quét sạch một cách nhanh chóng. Roy đã phải bỏ hàng giờ đồng hồ ngồi chờ các quan chức chính phủ trong những dãy hành lang nóng bức ngột ngạt tại trụ sở cơ quan bộ, ngồi trên những băng ghế cứng và nhấp những tách trà Ấn Độ pha sữa ngọt lừ làm lợm giọng đến buồn nôn. Vấn đề chính mà anh cần giải quyết có liên quan đến việc phân bổ đường dây điện thoại độc quyền. Để chi nhánh tài chính của mình hoạt động thành công, Roy phải giành được mức độ tiếp cận đường dây điện thoại chuyên dụng này nhiều hơn hầu hết các công ty khác. Nếu không có nó, hoạt động liên lạc với các trụ sở chính và việc gửi, nhận thông tin sẽ trở nên hết sức nặng nề, vướng víu. Tuy nhiên, đơn xin cấp đường dây điện thoại độc quyền của Roy đã bị chính phủ gạt bỏ. Roy cho biết, các quan chức chính phủ nghi ngờ anh đang âm mưu “làm gián điệp” cho người Mỹ. Vì toàn bộ dự án đã chuẩn bị sẵn sàng triển khai, Roy không đầu hàng. Anh giảng giải cho các quan chức chính phủ rằng doanh nghiệp

mới sẽ tạo ra công ăn việc làm và đem lại ngoại tệ mà đất nước đang rất cần. Roy khẩn nài: “Tôi muốn Ấn Độ phải làm nhiều hơn nữa.” Sau 6 tháng vận động hành lang, chính phủ đã thay đổi thái độ. Năm 1993, chi nhánh thanh toán của Roy mở cửa và hoạt động. [45]

Tuy nhiên, BPO của American Express vẫn còn hạn chế về phạm vi hoạt động giống như các dịch vụ tương tự do một vài công ty quốc tế khác thực hiện, trong đó có hãng hàng không British Airways của Anh. Tình hình thay đổi khi General Electric tán thành mạnh mẽ ý tưởng này. Năm 1996, Pramod Bhasin, giám đốc điều hành của GE Capital, chi nhánh tài chính của tập đoàn General Electric, bắt đầu nghĩ đến việc tổ chức các dịch vụ cho thuê ngoài giống Roy, tức là nhóm các nhân viên văn phòng của ông có thể sẽ xử lý thẻ tín dụng và làm nhiều công việc giấy tờ khác cho các chi nhánh toàn cầu của công ty. Bhasin tính toán, ông có thể làm được những việc này với chi phí thấp, chỉ bằng 1/3 chi phí tại Mỹ. Bhasin kích động các nhà quản lý cấp trên đa nghi của mình gật đầu đồng ý cho kế hoạch của ông được triển khai. Cuộc điện thoại đầu tiên của Bhasin là gọi cho Raman Roy. Tiến bộ của Roy tại American Express đã biến anh thành chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực mới mẻ lẻ loi này và vì vậy, anh là mục tiêu hấp dẫn mạnh mẽ đối với General Electric. Bhasin ngỏ lời dành cho Roy một công việc và vào năm 1996, Roy bắt đầu xây dựng chi nhánh BPO của General Electric tại Ấn Độ. [46]

Bhasin và Roy bắt đầu bằng cách xử lý một số công việc hành chính văn phòng, cung cấp dịch vụ hậu cần cho hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng toàn cầu của GE Capital. Trụ sở chính tại Mỹ gửi thông tin về khách hàng sang Ấn Độ, nơi các nhân viên của Roy cập nhật dữ liệu, thay đổi địa chỉ tài khoản và thực hiện nhiều phần việc đơn giản khác. Roy muốn mở rộng mô hình kinh doanh thử nghiệm của mình thành những trung tâm dịch vụ chăm sóc khách hàng cho General Electric. Kế hoạch của anh là điều chỉnh chuyển đường dây

điện thoại dịch vụ khách hàng từ Mỹ sang Ấn Độ, nơi các nhân viên có thể được đào tạo để giải quyết những thắc mắc và phàn nàn của khách hàng. Đối với Roy, ý tưởng này là một điều tất nhiên đối với Ấn Độ vì đất nước đã có sẵn hai nhân tố kết hợp: người lao động biết nói tiếng Anh và chi phí thấp. Bhasin cảm thấy hoài nghi nhưng Roy vẫn kiên trì thuyết phục ông thử thành lập một trung tâm dịch vụ chăm sóc khách hàng. Ra đời vào năm 1998, nó là trung tâm đầu tiên như thế của Ấn Độ. Bhasin và Roy đã mở trung tâm này tại một tòa nhà cũ ở Gurgaon, ngoại ô New Delhi, với đội ngũ nhân viên chỉ khoảng 20 người. Để cách âm căn phòng làm việc, các nhân viên phải đem những chiếc màn cũ kĩ, bụi bặm từ nhà tới. “Chúng tôi đang hành động theo bản năng của mình,” Bhasin nói. Trung tâm “rất giống một sự thử nghiệm thí điểm”. [47]

Tuy nhiên, Bhasin vẫn cảm thấy mình đã phát hiện ra một điều gì đó to lớn. Khi Roy chứng minh trung tâm chăm dịch vụ sóc khách hàng có thể hoạt động hiệu quả, ngày càng có nhiều công việc mang tính hành chính sự vụ của General Electric được dồn sang Ấn Độ. Welch sướng run lên. Gọi các kết quả đạt được là “tuyệt vời”, ông kiêu hãnh tuyên bố mình đã “chuyển ‘các phòng ban hành chính, hậu cần chuyên đứng đằng sau hỗ trợ cho các phòng ban khác’ của General Electric tại Mỹ sang thành ‘những phòng ban bộ mặt của doanh nghiệp’ tại Ấn Độ”. [48] Welch mời Bhasin đến thuyết trình tại các hội nghị các nhà quản lý của General Electric ở Mỹ để thuyết phục các nhà điều hành trong khắp tập đoàn chuyển việc sang Ấn Độ.

Trong một cuộc họp năm 1998, Welch bồi thêm cho phần trình bày của Bhasin bằng những lời nhận xét, bình luận của riêng mình, nói với các nhà điều hành đang tề tựu về họp rằng họ thật là điên nếu để lỡ những cơ hội đang chào mời tại Ấn Độ. Khi Bhasin quay trở về văn phòng của mình tại New Delhi thì “hộp thư của tôi đã ngập tràn thư điện tử của nhiều người

muốn thăm Ấn Độ”. [49]

***

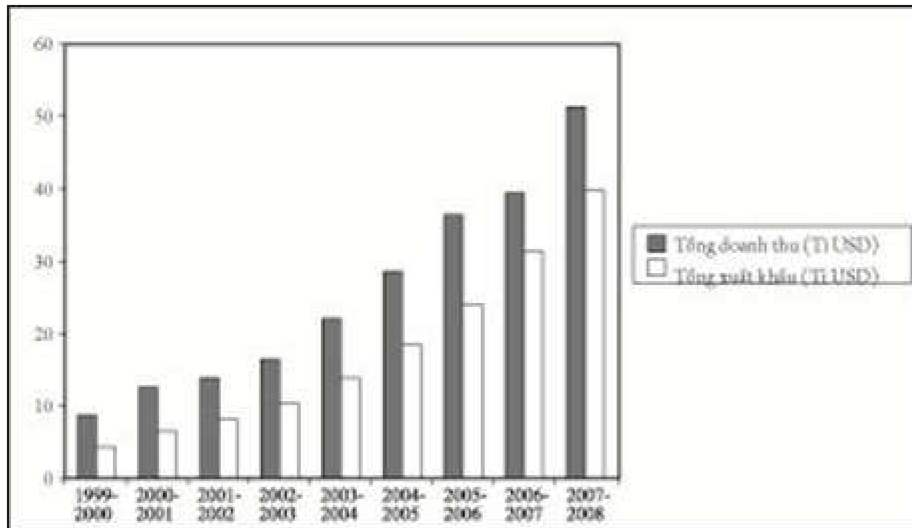
Tới những năm đầu của thế kỷ này, Ấn Độ đã trở thành cường quốc công nghệ thông tin toàn cầu như F.C. Kohli từng dự báo trước đó 30 năm. Trong năm tài chính 2000 của Ấn Độ, doanh thu từ toàn bộ ngành công nghệ thông tin và các ngành dịch vụ BPO tại Ấn Độ đạt 8 tỉ USD. Tám năm sau, khu vực này đã tăng trưởng tới mức 64 tỉ USD với 2 triệu lao động. Các công ty như Tư vấn Tata của Kohli, Infosys của Murthy và Wipro của Premji là những gã khổng lồ trong ngành này. Infosys đã cưỡi lên làn sóng gia công để đạt doanh thu 4,2 tỉ USD. Trên con đường phát triển đó, Murthy đã thực hiện được ước mơ của mình là tạo lập một công ty đem lại của cải ấm no cho tất cả mọi người. Năm 1994, Infosys đã đưa ra chương trình quyền mua cổ phiếu cho nhân viên qui mô lớn đầu tiên của Ấn Độ mà qua đó của cải được tạo nên nhờ công ty kinh doanh thành công đã được rải ra cho nhiều công nhân. Ngày nay, công ty từng bắt đầu ra đời tại phòng ngủ của Murthy đã tọa lạc tại một khu phức hợp văn phòng rộng 32ha ở ngoại ô thành phố Bangalore, mang dáng dấp kết hợp giữa khuôn viên một trường đại học với khu vui chơi giải trí Disneyland. Công viên bao quanh của những tòa nhà khác thường này có cả các bản sao kỳ quặc của một kim tự tháp Ai Cập và Nhà hát Con sò Sydney. [50]

Premji cũng thành công không kém. Công việc kinh doanh dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ thuê ngoài mà ông đã từng lưỡng lự không muốn mở trước đây đã đem về doanh thu 3,7 tỉ USD trong năm tài chính 2007-2008. (Các lĩnh vực kinh doanh gốc của Wipro, trong đó có dầu ăn, cũng vẫn đem về một khoản lợi nhuận khác trị giá 668 triệu USD. Premji không bao giờ bán các công ty con này bởi vì, theo như ông nói, chúng là để “cho vui”.

"Anh có thể chạm vào và cảm nhận" những hoạt động tiêu dùng trong khi với công nghệ thông tin, "tất cả những gì anh có thể chạm vào và cảm nhận là con người".) [51] Dù vậy, đối với Premji, Wipro mới chỉ ở bước đầu của điều mà nó có thể đạt được. Ông không còn thỏa mãn với việc phải ăn xin những mẩu vụn của ngành công nghệ thông tin toàn cầu hay vui vẻ hài lòng với việc nhận được bất kỳ hợp đồng nào mà mình có thể xin được. Mục tiêu của ông là cung cấp dịch vụ cho tất cả mọi mặt hoạt động của tập đoàn, từ việc giải đáp thắc mắc của khách hàng tại các trung tâm dịch vụ chăm sóc khách hàng, nhập dữ liệu, lập trình phần mềm vi tính, thiết kế sản phẩm cho tới việc cố vấn cho các giám đốc điều hành công nghệ nào tốt nhất cần sử dụng. Đối với những kỹ năng và sự tinh thông mà Wipro không thể tự mình phát triển đủ nhanh, Premji đi mua. Wipro đã và đang trong cuộc say sưa mua bán sáp nhập những tập đoàn lớn trên toàn cầu, trong đó có các công ty tư vấn của Mỹ, một công ty phát triển chất bán dẫn của Áo, một công ty cung cấp lẻ dịch vụ công nghệ thông tin của Thổ Nhĩ Kỳ và một công ty thiết kế viễn thông của Phần Lan.

Một trong những mục tiêu của Premji là Raman Roy. Năm 2000, chàng thanh niên Roy luôn hoạt động không ngừng đã rời bỏ General Electric, dẫn theo vài nhà điều hành cùng mình và thành lập Spectramind, công ty đã phát triển lớn mạnh thành một trong những nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài quy trình kinh doanh độc lập lớn nhất tại Ấn Độ. [52] Bắt đầu vào năm 2002, Premji đã giành được 100% Spectramind thông qua một loạt các cuộc thỏa thuận mua cổ phiếu. Roy ở lại lãnh đạo công ty lúc này đã trở thành một phần của Wipro trong thời gian hơn 3 năm nhưng sau đó, do đã quen với việc tự điều hành doanh nghiệp của riêng mình nên Roy bỏ ra ngoài thành lập một công ty cung cấp dịch vụ thuê ngoài quy trình kinh doanh khác vào tháng 1/2006. Nghĩ tới việc đây là công ty thứ tư mà anh đã làm qua kể từ ngày mới bước chân vào thế giới kinh doanh, Roy đặt tên cho nó là Quanttro (Thứ Tư).

Các dịch vụ công nghệ thông tin và các ngành dịch vụ thuê ngoài quy trình kinh doanh (BPO) đã bùng nổ với một tốc độ vô cùng nhanh trong thập niên này



Nguồn: Hiệp hội Quốc gia các công ty Phần mềm và Dịch vụ (NASSCOM)

***

Các doanh nhân Ấn Độ như Premji và Murthy đã ghi thêm tên Ấn Độ vào danh sách các cường quốc kinh tế đang lên của châu Á. Giờ đây, khi châu Á đã giành lại vị trí đúng của mình tại mặt trận hàng đầu của nền kinh tế toàn cầu, một câu hỏi lớn vẫn còn bỏ ngỏ: Mỹ sẽ phản ứng như thế nào trước thách thức này?

---

[1] *Hồ sơ xin niêm yết mã số 6-K của công ty TNHH Wipro gửi Ủy ban chứng khoán và hối đoái Mỹ tháng 7/2005.*

[2] *Báo cáo năm 2005-2006 của Cty TNHH Wipro.*

[3] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[4] *Ước tính của tạp chí Forbes.*

[5] *Nhà hàng Pháp sang trọng ở khu thượng lưu Manhattan. – ND*

[6] *Phỏng vấn Jesse Paul, Giám đốc Marketing của Wipro, của tác giả*

[7] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[8] *Wessel, David và Bob Davis. "Nỗi đau từ thương mại tự do khiến nảy sinh những suy nghĩ khác", Wall Street Journal, ngày 28/3/2007.*

[9] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[10] *Schuman, Michael. "Ô! Những gã chi tiêu lớn", Time, ngày 25/8/2003.*

[11] *Từ thông tin quan hệ công chúng của công ty Texas Instruments.*

[12] *Phỏng vấn F.C. Kohli của tác giả; và "Ngành công nghệ thông tin có tầm nhìn và sự sáng suốt", tiểu luận do F.C. Kohli viết trên trang web của Tata.*

[13] *Những chi tiết về những ngày đầu của F.C. Kohli tại TCS được rút ra từ phỏng vấn Kohli của tác giả. Cũng xem Kohli, "Ngành công nghệ thông tin có tầm nhìn và sự sáng suốt".*

[14] *Trích từ Kohli, "Ngành công nghệ thông tin có tầm nhìn và sự sáng suốt".*

[15] *Phỏng vấn F.C. Kohli của tác giả.*

[16] *Phỏng vấn S. Ramadorai của tác giả và diễn văn của Ramadorai in lại trong Ngành kinh doanh Ấn Độ, phát hành từ 28/3 đến 10/4/2005.*

[17] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[18] *Diễn văn của Ramadorai in lại trong Ngành kinh doanh Ấn Độ.*

[19] *Phỏng vấn S. Ramadorai của tác giả. Những chi tiết khác từ diễn văn của Ramadorai in lại trong Ngành kinh doanh Ấn Độ.*

[20] *Điển cứu của trường Kinh doanh Wharton do Jithendra V. Singh viết, 1999, trang 5-6.*

[21] *Phỏng vấn Narayana Murthy của tác giả. Cũng xem Singh, điển cứu của Wharton, trang 6.*

[22] *Singh, điển cứu của Wharton, trang 6.*

[23] *Phỏng vấn Narayana Murthy của tác giả.*

[24] *Thông tin quan hệ công chúng của Infosys.*

[25] *Phỏng vấn Narayana Murthy của tác giả. Cũng xem Singh, điển cứu của Wharton, trang 4-5.*

[26] *Premji hoàn tất tấm bằng cử nhân của mình vào năm 2000 thông qua chương trình hàm thụ.*

[27] *Hamm, Steve. Con hổ Bangalore: Kẻ mới phất Wipro của ngành công nghệ Ấn Độ đang viết lại những nguyên tắc cạnh tranh toàn cầu như thế nào. New York: McGraw-Hill, 2007, trang 31-32.*

[28] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[29] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[30] *Hamm, trang 33.*

[31] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[32] *Hamm, trang 33-34.*

[33] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[34] *Phỏng vấn Sridhar Mitta của tác giả.*

[35] *Phỏng vấn Sudip Banerjee của tác giả.*

[36] *Phỏng vấn Sridhar Mitta của tác giả.*

[37] *Phỏng vấn Sudip Banerjee của tác giả.*

[38] *Phỏng vấn Sudip Banerjee của tác giả.*

[39] *Phỏng vấn Sambudha Deb của tác giả.*

[40] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[41] *Phỏng vấn Girish Paranjpe của tác giả.*

[42] *Welch, Jack cùng John A. Byrne. Jack: Thẳng từ trong ruột. New York: Warner Books, 2001, trang 307-310.*

[43] *Phỏng vấn Jack Welch của tác giả.*

[44] *BPO là khái nhiệm để chỉ việc sử dụng các dịch vụ liên quan của các*

nhà cung cấp chuyên nghiệp bên ngoài thay vì tự tổ chức cung cấp nhằm giảm chi phí và tăng khả năng cạnh tranh, khả năng tập trung phát huy những mặt mạnh của doanh nghiệp. - ND

[45] *Phỏng vấn Raman Roy của tác giả.*

[46] *Phỏng vấn Pramod Bhasin của tác giả.*

[47] *Phỏng vấn Pramod Bhasin của tác giả.*

[48] *Welch, trang 314.*

[49] *Phỏng vấn Pramod Bhasin của tác giả.*

[50] *Trang web của công ty Infosys.*

[51] *Phỏng vấn Azim Premji của tác giả.*

[52] *Phỏng vấn Raman Roy của tác giả.*

LỜI BẠT

NHỮNG BÀI HỌC RÚT RA
TỪ MỘT NHÀ MÁY SẢN XUẤT TỦ LẠNH

Tôi không quan tâm họ từ đâu đến.

Họ đang đem lại công ăn việc làm.

GERALD REEVES

Một chuyến lái xe ô tô ngẫu hứng đi cùng với Rick Franklin đã làm lung lay niềm tin của tôi về tự do thương mại. Chúng tôi đang lái một chiếc Honda màu trắng giữa một ngày tháng 7/2007 trên một con đường có 2 làn xe, xuyên qua vùng đồng quê Nam Carolina, lướt qua những cánh rừng rậm rạp, những đồng cỏ chăn nuôi bò và ngựa đẹp như tranh vẽ, những thị trấn nhỏ với những dãy cửa hàng là lạ và những ngôi nhà cũ kĩ. Franklin, một người địa phương thích tán gẫu, có đôi má chảy xệ, một người thần tượng đến mức ám ảnh nhà văn Mỹ gốc Nga Isaac Asimov [1] , đang kể lể dài dòng, chán ngắt như tụng kinh về những nỗi bất hạnh đã hành hạ người dân của vùng này. “Thời tôi còn trẻ, nếu anh học xong và có thể làm một vài phép toán, anh có thể kiếm được ngay một công việc,” Franklin giảng giải. “Bây giờ, anh không thể tìm ra một công việc và khi anh tìm thấy nó, anh cũng không thể sống được bằng công việc đó.” Vì chán nản và chìm ngập trong nỗi tuyệt vọng, nhiều người đã quay sang ma túy, vừa bán vừa sử dụng ma túy. Những ngôi nhà một thời là tổ ấm của nhiều gia đình hạnh phúc giờ đây lụp xụp, rách nát. “Nếu chúng tôi tiếp tục như thế này thì chẳng bao lâu nữa sẽ không còn lại thứ gì,” Franklin cảnh báo.

Franklin rẽ ngoặt khỏi đường cái vào những con phố hẹp gồ ghề nằm phía

sau các ngôi nhà để chỉ cho tôi thấy những gì đã diễn ra không ổn. Đằng sau những ngôi nhà cũ kĩ là những đống đổ nát của các nhà máy dệt sợi. Một số nhà máy đang đứng trơ trơ im lìm, trống rỗng và hoang tàn, giống như những bộ xương khủng long - những chứng tích bụi bặm còn sót lại nhắc ta nhớ tới một kỷ nguyên khác hẳn. Nhiều nhà máy khác đã bị phá hủy thành những đống gạch và thủy tinh vụn nát ở những khu đất bị bỏ hoang. Các thị trấn thuộc khu vực này của Nam Carolina trước đây đã từng phụ thuộc vào những nhà máy này về khía cạnh công ăn việc làm và thuế. Toàn bộ các cộng đồng dân cư đều mọc lên quanh chúng. Bất chấp việc chúng đã từng đóng vai trò quan trọng như thế nào trong quá khứ, những nhà máy này đã không thể sống sót được trong cuộc cạnh tranh với Trung Quốc và những nước khác có lương nhân công thấp hơn nhiều. Khi những nhà máy này lụn bại, cuộc sống của những thị trấn nhỏ này cũng mất theo. Franklin chở tôi xuôi xuống mấy con phố chính đìu hiu, hoang vắng nơi nhiều cửa hiệu và nhà hàng đã đóng cửa. Những người chủ của chúng đã treo bảng "cho thuê" ở ngoài cửa sổ với hi vọng hão huyền tìm được người thuê mới. Những mặt tiền cửa hàng khác bị đóng ván bịt kín. Phép màu hóa ra đã không tử tế với Nam Carolina.

Bất kể trường lớp đào tạo kinh tế học đã dạy cho tôi về sự thăng trầm không tránh khỏi của chủ nghĩa tư bản như thế nào chăng nữa, tôi cũng không thể chịu đựng nổi khi phải chứng kiến mức độ thiệt hại do sự toàn cầu hóa và sự vươn lên của châu Á gây ra đối với lực lượng lao động Mỹ và tôi cũng không thể không bị tác động sâu sắc. Thật là dễ chịu khi ngồi trong văn phòng của tôi tại Hồng Kông nhìn ra phong cảnh Cảng Victoria tuyệt đẹp và giảng giải hết sức thuyết phục về những lợi ích của tự do thương mại. Thật là dễ chịu khi nhìn thấy tốc độ phát triển và tăng trưởng kinh tế thần kỳ tại Bangalore, Thượng Hải hay Seoul và chỉ tập trung vào những kết quả tích cực của hệ thống kinh tế toàn cầu ngày nay.

Tôi bắt đầu nghi ngờ những niềm tin kinh tế của chính mình. Có phải là châu Á đang tước mất tương lai của Mỹ? Có phải thương mại tự do và toàn cầu hóa đang làm bần cùng hóa tầng lớp trung lưu của Mỹ? Liệu Mỹ có cần phải bảo vệ nền kinh tế của mình khỏi một châu Á đang lên? *Có thể nào tôi đã sai?*

Nhưng rồi chúng tôi đã đến cái đích cuối cùng của mình, một nhà máy hình hộp màu trắng ở thị trấn Camden. Ngay khi đi trên lối vào của tòa nhà, tôi có thể nói đây không phải là một nhà máy bình thường. Một biểu ngữ treo bên cạnh bàn tiếp tân đã giương ra những ký tự rất lớn bằng tiếng Trung Quốc kèm với phần dịch sang tiếng Anh đầy khó hiểu "Trái tim thật thà sống mãi". Bên trong nhà máy, một lá cờ của Mỹ được treo bên trên dây chuyền lắp ráp sát bên lá cờ màu đỏ của Trung Quốc. Bên dưới những lá cờ, các công nhân Mỹ đang sản xuất tủ lạnh cho thị trường Mỹ. Các bức tường được phủ bằng những biểu ngữ và áp phích khác thường hơn với những khẩu hiệu ngắn gọn. "Chỉ trích người khác bao giờ cũng dễ hơn (tự kiểm điểm mình); nhìn thấy những khuyết điểm của người khác bao giờ cũng dễ hơn (thừa nhận khuyết điểm của mình)" là một khẩu hiệu được viết bởi một người tên là Li Xin của "Bộ phận sản xuất cục lạnh". "Sai 1% chất lượng là 100% thảm họa cho người tiêu dùng!!!" là một khẩu hiệu khác được viết ra bởi một người có cái tên kỳ cục "Karwen Brandery". (Hóa ra một công nhân người Mỹ làm trong dây chuyền lắp ráp, người đã phóng tác câu cách ngôn, thực chất tên là Kevin Bradshaw nhưng các nhà quản lý không biết nói tiếng Anh tại trụ sở chính của công ty đã đánh vần sai tên của Bradshaw). Tên của công ty có lẽ cũng lạ tai không kém đối với nhiều độc giả đang đọc trang này: Haier.

Điều khiến cho nhà máy sản xuất tủ lạnh này đáng chú ý hơn nhiều so với một nhà máy sản xuất tủ lạnh tầm tầm nằm ở chỗ, đây là nhà máy sản xuất đầu tiên do một công ty Trung Quốc mở tại Mỹ. [2] Haier, nhà sản xuất hàng

gia dụng lớn nhất Trung Quốc, đã đầu tư 40 triệu USD vào nhà máy này. Tất cả 200 lao động đang làm việc tại đây, từ cấp quản lý nhà máy trở xuống, đều là người Mỹ và đó mới chỉ là một sự bắt đầu. Với những thiết kế vĩ đại để đáp ứng nhu cầu tiêu thụ của người Mỹ, Haier đã hình dung khu đất rộng 44,5ha này tại vùng quê Nam Carolina như là một tổ hợp công nghiệp trị giá 100 triệu USD với 5 nhà máy sản xuất máy điều hòa nhiệt độ, máy rửa bát và máy sấy khô quần áo, sẽ tạo việc làm cho 1.000 người. Việc sản xuất đã đóng góp cho hàng hóa xuất khẩu của Mỹ. Tủ lạnh đã được xuất từ Camden sang Mỹ Latinh và Trung Đông.

Haier không phải là công ty châu Á duy nhất đặt chân đến những thị trấn nhỏ bé vùng Nam Carolina. Ở đâu đó trong bang này, công ty Honda của Nhật Bản đã mở một nhà máy đóng tàu cá nhân và sản xuất xe địa hình. Các nhà cung cấp Nhật Bản của Honda cũng đã mở cửa hàng. Tính tổng cộng, cả thảy 1/3 công nhân tại hạt Kershaw, nơi nhà máy Haier tọa lạc, làm thuê cho các công ty nước ngoài đầu tư vào Mỹ.

Khi tôi đi dọc nhà máy của Haier, ngắm nghía hết chiếc tủ lạnh này đến chiếc tủ lạnh khác rời khỏi dây chuyền lắp ráp, tôi chợt nghĩ nền kinh tế thế giới ngày nay thật sự đặc biệt như thế nào. Trong khi công việc ở một ngành này đang bị mất sang châu Á thì công việc ở những ngành hoàn toàn khác lại đang được tái sinh ngay tại chính nơi cũ bởi các công ty châu Á đang phát triển, thậm chí bởi những công ty do chính phủ theo chủ nghĩa cộng sản của Trung Quốc kiểm soát.

***

THOạT NHÌN, có thể thấy một số điều trớ trêu trong nhà máy của Haier. Các doanh nhân Mỹ đang đóng cửa nhiều nhà máy tại Mỹ và chuyển hoạt động sản xuất sang nước ngoài hoặc chuyển việc gia công cho các công ty

nước ngoài trong khi các công ty nước ngoài lại đang mở nhiều nhà máy tại Mỹ. Tại sao các công ty Trung Quốc nhận thấy những mối lợi từ việc sản xuất tại Mỹ còn các công ty Mỹ lại không? Đó là câu hỏi mà những người theo chủ nghĩa dân túy chống tự do thương mại đã liên tục nêu lên. Dĩ nhiên, thực tế không đơn giản như vậy. Trong một nền kinh tế toàn cầu luôn thay đổi không ngừng, các công ty khác nhau hoạt động ở những lĩnh vực khác nhau có những ưu tiên khác nhau tại những thời điểm khác nhau. Tuy vậy, có một điều không đổi báo trước điềm tốt lành cho tương lai quan hệ kinh tế mọi mặt giữa Mỹ và châu Á: sự thật là ngày nay cũng như vào thời đại của Akio Morita và Soichiro Honda, Mỹ luôn là nơi đầu tiên mà tất cả mọi doanh nhân năng động muốn đạt tới thành công.

Câu chuyện về Haier sẽ minh chứng rõ ràng cho sự thật này. Vào đầu những năm 80, Haier, khi đó còn đóng tại thành phố ven biển Thanh Đảo (nổi tiếng với một loại bia cùng tên), là một công ty quốc doanh có bộ máy cồng kềnh nặng nề và hoạt động kém hiệu quả tiêu biểu của Trung Quốc. Sản phẩm của Haier có chất lượng rất xấu. Công nhân ngủ gà ngủ gật trong khi làm việc và thậm chí còn tiểu tiện ngay tại dây chuyền lắp ráp. Năm 1984, khi làn sóng cải cách lan tỏa khắp đất nước, một công nhân tên là Trương Thụy Mẫn của thành phố Thanh Đảo được giao nhiệm vụ phải chấn chỉnh tình trạng lộn xộn này. Một ngày mùa hè năm 1985, sau khi trông thấy một khách hàng đến nhà máy của Haier để phàn nàn về việc một chiếc tủ lạnh vừa mới mua về không hoạt động, xưởng trưởng họ Trương bực mình kiểm tra 400 tủ lạnh thành phẩm đang nằm trong kho của nhà máy chờ xuất đi cho khách hàng. Ông xác định 76 chiếc trong số đó có những lỗi nghiêm trọng đến mức ông không cho xuất. Thay vào đó, Trương Thụy Mẫn đẩy những chiếc tủ lạnh bị sai hỏng ra trước 600 công nhân và nhân viên của công ty và yêu cầu họ chuyền tay nhau một chiếc búa tạ. Ông quát to: “Hãy đập nát chúng ra!” Chẳng mấy chốc, sàn nhà đã phủ đầy những mảnh vỡ tủ lạnh. [3]

Thậm chí, chính tay Trương Thụy Mẫn cũng đập nát một chiếc. (Chiếc búa tạ ngày nay vẫn được lưu giữ tại phòng truyền thống của Haier). Haier đã có một hành động đoạn tuyệt dữ dội và ấn tượng với quá khứ hoạt động kém cỏi của mình.

Sinh năm 1949, ngay trước khi lực lượng Hồng quân của Mao Trạch Đông giành chiến thắng trên khắp cả nước Trung Quốc, Trương Thụy Mẫn, cũng giống như Liễu Truyền Chí của Lenovo, là một người Trung Quốc với những tư tưởng kinh doanh đậm nét tư bản. Là con trai duy nhất của một công nhân nhà máy dệt, Trương Thụy Mẫn là một người ham đọc cả sách quản lý kinh tế của phương Tây lẫn sách về triết lý sống của Trung Quốc như Lão giáo của Lão Tử. Khi Trương Thụy Mẫn tiếp quản công ty đang sống chật vật Haier, công ty này chỉ sản xuất một số lượng không đáng kể 84 tủ lạnh mỗi tháng. Ban đầu, Trương Thụy Mẫn thậm chí còn không có đủ kinh phí mua than sưởi ấm nhà máy trong suốt mùa đông giá buốt của Thanh Đảo. Các công nhân phải gỡ khung cửa sổ của nhà máy để đốt lửa sưởi. Trương Thụy Mẫn áp dụng phương pháp quản lý theo kiểu vừa đánh vừa xoa để khích lệ nhân viên làm việc hăng say hơn. Ông đầu tư một chiếc xe buýt để đưa đón công nhân tới nhà máy làm việc mỗi ngày, sự đầu tư xa xỉ lớn thời đó đã khiến cho công nhân yêu mến, quí trọng ông. Công nhân nào làm việc lơ là, chểnh mảng sẽ phải hứng chịu sự nổi giận của Trương. Có một hình thức kỉ luật mang màu sắc của chủ nghĩa Mao Trạch Đông là những người gây ra sai lỗi bị phạt phải đứng trong một vòng tròn được vẽ trên nền của nhà máy trước sự chứng kiến của toàn thể bạn bè, đồng nghiệp. Đó là một sự sỉ nhục trong văn hóa trọng thể diện của Trung Quốc.

Trong quá trình cải tiến chất lượng và năng suất, Trương Thụy Mẫn cũng thu tóm được nhiều nhà sản xuất hàng gia dụng khác và công ty phát triển về qui mô. [4] Haier trở thành người thống trị trong thị trường hàng tiêu dùng lâu

bền của Trung Quốc. Giống như Akio Morita, Chung Ju Jung và tất cả mọi nhân vật đi trước có tầm ảnh hưởng lớn khác của ngành công nghiệp châu Á, Trương Thụy Mẫn chắc chắn cũng tìm kiếm một vị thế kinh doanh mới trên thị trường toàn cầu. Năm 1995, Haier bắt đầu xuất khẩu sang Mỹ. Sản phẩm quan trọng đầu tiên tại Mỹ là một chiếc tủ lạnh vuông cỡ nhỏ - loại sản phẩm luôn là nhu cầu bất di bất dịch đối với các phòng ký túc xá ở các trường đại học và các quầy bar nhỏ ở khách sạn. Nhà phân phối của Haier là một công ty Mỹ Welbilt Appliances do doanh nhân người Mỹ Michael Jemal điều hành. Dù doanh số kinh doanh mặt hàng của Haier tại Mỹ lúc đó là rất nhỏ nhưng Jemal tin rằng Haier có thể làm được nhiều hơn thế. Jemal nói về Trương Thụy Mẫn của Haier: "Tôi đã thấy (ở ông ấy) niềm khát khao chiến thắng. Tôi đã thấy (ở ông ấy) niềm khát khao xây dựng một thương hiệu nổi tiếng trên toàn thế giới." Cả hai quyết định bắt tay thành lập một liên doanh mang tên Haier America vào năm 1999. [5]

Cùng lúc đấy, Haier cũng toan tính xây dựng một nhà máy ở Mỹ. Dù nền tảng chi phí tại Trung Quốc thấp hơn đáng kể so với ở Mỹ nhưng việc vận chuyển những mặt hàng gia dụng kích thước lớn, rỗng ở bên trong xuyên qua Thái Bình Dương trong các côngtenơ là đắt tiền, làm mất đi một số lợi thế của hàng hóa do Trung Quốc sản xuất. Haier cũng nhận ra rằng công việc kinh doanh của mình rồi gặp khó khăn nếu công ty chỉ bán ra thị trường Mỹ sản phẩm do Trung Quốc sản xuất. Các sản phẩm của Haier sẽ buộc phải được điều chỉnh cho thích ứng, thậm chí là phát triển, dành riêng cho khách hàng Mỹ. [6] Việc xây dựng một nhà máy tại Mỹ trở nên đặc biệt quan trọng nếu Trương Thụy Mẫn nuôi bất kỳ hi vọng nào về việc mở rộng sự hiện diện của mình tại Mỹ.

Haier thuê một nhóm tư vấn là một cặp vợ chồng đi khảo sát các địa điểm có khả năng xây dựng được một nhà máy sản xuất tủ lạnh. Ban đầu, Camden

không nằm trong danh sách những địa điểm được khảo sát đó nhưng sự việc đã thay đổi trong một bữa tiệc rượu cocktail năm 1998 tại thị trấn này. Cựu chủ tịch của ủy ban phát triển kinh tế địa phương bắt đầu tán gẫu với cặp vợ chồng và biết người vợ gốc ở Camden. Không để phí thời gian, ông này hỏi liệu bà có nghĩ đến chuyện chọn quê nhà của mình làm nơi đóng đô nhà máy của Haier hay không. Nhận thấy một cơ hội có một không hai, chính quyền hạt Camden đã trải thảm đỏ chào mời các nhà đầu tư Cộng sản. Cũng giống như các công ty Nhật Bản, chẳng hạn như Honda, đã đầu tư những khoản tiền lớn vào các nhà máy tại Mỹ từ những năm 80, giới chức hạt Camden cho rằng một Trung Quốc đang nổi sẽ làm chính xác như vậy. Khi một phái đoàn của Haier đến Camden sau đó cùng năm để khảo sát các địa điểm khả thi, họ thấy các biểu ngữ "Chào mừng Haier" được treo khắp nơi trong thị trấn. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp địa phương đã viết thư gửi những nhà quản lý Haier để bày tỏ sự ủng hộ của mình đối với việc Haier có ý định đầu tư tại Mỹ. [7] Thái độ nồng nhiệt chào đón đó đã có tác dụng. Năm 1999, Haier bắt đầu tiến trình xây dựng một nhà máy sản xuất tủ lạnh tại Nam Carolina.

***

DÙ HAIER ĐÃ THÀNH CÔNG LớN nhưng Jemal vẫn cho rằng "thời kỳ đỉnh cao rực rỡ nhất vẫn chưa đến". Và điều đó không chỉ đúng đối với Haier. Nhà máy sản xuất tủ lạnh tại Camden gần như chắc chắn là giọt nước đầu tiên trong làn sóng đầu tư của Trung Quốc vào Mỹ. Xét về mặt này, một lần nữa, Trung Quốc đơn giản chỉ là đang đi theo các nước châu Á khác, những nước đã và đang định vị một sự hiện diện hệ trọng trong nền kinh tế Mỹ. Đến giữa năm 2008, Honda đã đầu tư 9 tỉ USD vào Mỹ, xây dựng 10 nhà máy và thuê 27.000 nhân công. Thật vậy, các nhà sản xuất xe hơi của Nhật đã đầu tư gần 33 tỉ USD vào Mỹ, các công ty và những nhà thầu của họ đã tạo công ăn việc làm cho 425.000 người. Năm 2005, Hyundai Motor của

Chung Ju Yung mở nhà máy đầu tiên của mình tại Mỹ, ở bang Alabama. Chi nhánh Kia của tập đoàn này cũng theo bước vào năm 2009 ở bang Georgia.

Làn sóng đầu tư của châu Á vào Mỹ mới chỉ là một cách mà Mỹ sẽ tiếp tục được hưởng lợi từ Sự thần kỳ. Khi người châu Á trở nên giàu có hơn thì họ cũng là những khách hàng tốt hơn đối với các công ty Mỹ. Châu Á, trong nhiều năm tới, sẽ là nguồn kinh doanh mới tăng trưởng nhanh nhất trong tất cả mọi mặt hàng từ vé máy bay và cà phê latte (một loại cà phê sữa nóng kiểu Italy) cho đến xe hơi và điện thoại di động. Điều đó có nghĩa là những Intel, Motorola, Starbuck, Coca-Cola, Boeing – tinh hoa kinh doanh của Mỹ – sẽ tìm thấy những khách hàng háo hức mới tại một châu Á đang lên với một tốc độ nhanh hơn bất kỳ nơi nào khác trên thế giới. Thế kỷ 21 có thể đã chứng tỏ là một Thế kỷ của châu Á nhưng điều đó không có nghĩa là Mỹ không thể hưởng lợi từ nó.

Mỹ luôn luôn gặt hái được những phần thưởng lớn từ Sự thần kỳ. Lợi ích tiết kiệm chi phí mà các công ty Mỹ có được thông qua việc thuê ngoài hoàn toàn (outsourcing) hay thuê ngoài một phần (offshoring) sang châu Á đã giúp cho họ duy trì sức cạnh tranh cao. Việc di chuyển sản xuất này cũng giúp kéo giá cả các mặt hàng tiêu dùng cần thiết như quần áo, đồ chơi, hàng điện tử xuống tới mức thấp nhất. Vì vậy, sự đi lên của châu Á cho phép người Mỹ được hưởng một mức chất lượng cuộc sống cao hơn..

Vậy mà, từng có một sự trớ trêu trong phản ứng của người Mỹ trước sự thành công tại châu Á, từng sợ hãi và kinh hoàng trước những thách thức tiềm ẩn mà châu Á bộc lộ. Ban đầu, người Mỹ run sợ trước sự vươn lên của Nhật Bản. Ngày nay, nỗi sợ hãi đó đã chuyển sang Trung Quốc. Ấn Độ cũng đã trở thành một mục tiêu lo ngại của Mỹ. Các quốc gia châu Á đang “đánh cắp” công ăn việc làm của người Mỹ và sử dụng những tập quán thương mại

“gian lận” để phá hoại ngầm các ngành nghề của Mỹ. Các công ty châu Á đang “mua đứt” những phần then chốt của nền kinh tế Mỹ. Phản ứng chống lại Trung Quốc đặc biệt đã và đang trở thành một chứng bệnh hoang tưởng. Năm 2005, Tập đoàn Dầu khí ngoài khơi quốc gia Trung Quốc (China National Offshore Oil Corp.) đã vội vã rút lại nỗ lực mua công ty năng lượng cỡ trung của Mỹ Unocal vì phản ứng giận dữ của các chính trị gia Washington, những người lo ngại việc mua bán này sẽ trao vào tay Trung Quốc những nguồn trữ lượng dầu mỏ quan trọng và sẽ nện một đòn choáng váng vào an ninh quốc gia của Mỹ. [8]

Ngay ở tại Camden, không phải ai cũng nghĩ sự xuất hiện của người Trung Quốc là một ý tưởng hay ho đến vậy. Đối với vài người ở dải đất bảo thủ của miền nam nước Mỹ này, người Trung Quốc vẫn là những nỗi e dè của họ. Gerald Reeves, giám đốc bộ phận nhân sự của nhà máy Haier tại Camden, cho biết vài người bạn của ông “cho rằng tôi đã mất trí” khi “làm việc cho một công ty Trung Quốc” vốn khác về ý thức hệ tư tưởng. [9] Mẹ của Rich Franklin không muốn ngồi cạnh con trai của chính bà trong nhà thờ suốt 2 tuần sau khi Haier thuê ông làm quản lý bộ phận vận tải. [10] May mắn thay cho Camden, sự kháng cự này đã bị lối suy nghĩ duy lý về kinh tế chinh phục. Reeves nói về Haier: “Tôi không quan tâm họ từ đâu đến. Họ đang đem lại công ăn việc làm”. Khi nhà máy của Haier mở, nó chỉ cần có 28 công nhân. Reeves đã chọn họ từ vài nghìn ứng viên hăm hở xin việc. [11]

Kết quả không thể chối cãi được của thái độ kỳ thị châu Á ngày càng tăng là sự bàn luận về biện pháp trả đũa, về chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch, về hàng rào thuế quan mới và về việc triển khai các điều luật hạn chế dòng chảy tự do của hoạt động sản xuất, hàng hóa và dịch vụ. Một trong những nhân vật chính chủ trương có những động thái như thế này là người đóng vai trò chủ chốt của hãng truyền thông Mỹ CNN Lou Dobbs, người vận động các nhà đầu tư

bán đổ bán tháo cổ phiếu của các công ty Mỹ đã tìm đến dịch vụ gia công của châu Á. Trong cuốn “ *Xuất khẩu nước Mỹ* ” của mình, Dobbs đã đưa ra một đề xuất không thể tin được là để bảo vệ công ăn việc làm của người Mỹ, các công ty đa quốc gia của Mỹ cần phải bị cấm không được vận chuyển hàng hóa sản xuất ở nước ngoài trở về Mỹ, một thông lệ mà ông gắn nhãn là “sự bóc lột của các chính sách thương mại của chúng ta”. Dobbs lập luận, khoảng cách giữa lương nhân công tại Mỹ và tại Trung Quốc là quá lớn đến nỗi “việc theo đuổi những chính sách thương mại tự do vốn ép buộc công nhân Mỹ phải cạnh tranh với công nhân ở thế giới thứ ba… rõ ràng là bất công và ngớ ngẩn”. [12]

Dobbs đang cổ xúy cho một kiểu những chính sách thiển cận hẹp hòi giống như những thứ mà Đặng Tiểu Bình và Manmohan Singh đã vứt bỏ. Sự sai lầm mà các nhà bình luận và những người theo chủ nghĩa dân túy đã nói về Phép màu là nó đã tạo ra một cuộc tranh giành ngôi vị cao nhất toàn cầu. Đó là một cuộc đấu “chúng ta đánh lại chúng nó” mà tổng kết quả đều bằng 0 cho kẻ thắng lẫn người thua. Một châu Á phát triển đồng nghĩa với một nước Mỹ đi xuống. Nhưng cách nghĩ này là sai lầm. Mỹ nói riêng và nền kinh tế thế giới nói chung đã được hưởng lợi từ sự bùng nổ kinh tế to lớn của châu Á cũng nhiều ngang với chính bản thân châu Á. Mỹ sẽ tiếp tục khám phá những lợi ích mới từ Sự thần kỳ khi thiên sử thi về công cuộc tìm kiếm sự thịnh vượng của châu Á vẫn tiếp tục diễn ra, miễn là chúng ta xem một châu Á đang lên là một cơ hội chứ không phải là mối đe dọa, là đối tác chứ không phải là đối thủ cạnh tranh.

Tuy nhiên, khi tôi viết những dòng cuối cùng cho cuốn sách này vào tháng 2/2009, “các thế lực của chính sách ngu đần”, nói như Singh, đang tập trung sức mạnh. Thế giới đang bị nhận chìm trong một thứ mà có thể là thảm họa kinh tế toàn cầu tồi tệ nhất kể từ cuộc Đại suy thoái vào những năm

1930. Và đây là thời điểm vô cùng nguy hiểm đối với triết lý ủng hộ tự do thương mại của Phép màu. Trong nỗ lực tuyệt vọng gìn giữ việc làm và giải cứu các công ty, chính phủ các nước đang quay sang hướng nội và trở nên dân tộc chủ nghĩa, giải cứu các ngành kinh doanh, triển khai những nỗ lực xúc tiến xuất khẩu và các chiến dịch "mua hàng nội địa". Thậm chí còn chưa dừng lại ở đó, cuộc suy thoái lần này đã xúi bẩy những nghi ngờ về các ưu điểm của chính bản thân sự toàn cầu hóa. Khi sự sụp đổ của thị trường cho vay cầm cố thứ cấp tại phố Wall biến thành một cuộc suy thoái toàn cầu, tất cả mọi người từ các tiểu vương xứ Ả Rập ở vùng Vịnh Ba Tư cho đến các công nhân dây chuyền lắp ráp Trung Quốc bừng tỉnh trước một thực tế rằng toàn cầu hóa có thể cũng đem lại sự khó khăn gian khổ giống như đã đem lại sự thịnh vượng. Các mối quan hệ thương mại và đầu tư chặt chẽ vốn đã chứng minh là vô cùng thành công trong việc nâng cao mức sống của người nghèo có thể đột nhiên đảo ngược, phá hủy chính sự giàu có thịnh vượng mà chúng đã tạo ra và đẩy hàng triệu người quay trở lại ngay dưới ngưỡng nghèo. Thậm chí ngay tại châu Á, các nhà kinh tế học cũng đang đặt câu hỏi nghi ngờ chính mô hình dựa vào xuất khẩu vốn đã tạo ra Phép màu. Các nền kinh tế bị ảnh hưởng nặng nề nhất bởi cuộc suy thoái là những nền kinh tế hội nhập sâu nhất vào nền kinh tế thế giới, đặc biệt là những kẻ đi trước như Hàn Quốc, Singapore, Đài Loan và Hồng Kông. Tại Trung Quốc, hàng chục nghìn nhà máy xuất khẩu, niềm hi vọng tươi sáng nhất về một cuộc đời mới cho hàng trăm triệu người nghèo Trung Quốc, đã đóng cửa vì tín dụng bị thắt chặt và đơn đặt hàng bị giảm sút. Hàng chục triệu người đang bị mất việc làm.

Nhưng điều đó không có nghĩa là Phép màu đã chấm hết. Rõ ràng, phương thức phát triển dựa vào toàn cầu hóa do Lý Quang Diệu, Park Chung Hee và nhiều nhà lãnh đạo khác ở thời kỳ đầu của Phép màu tiên đoán ra cần phải được cải tiến. Vấn đề nằm ở chỗ thành công ngoạn mục của Phép màu.

Lộ trình tiến tới sự giàu có thịnh vượng thông qua đầu tư và xuất khẩu đã chạy quá tốt đến nỗi các nhà hoạch định chính sách không cổ vũ các nguồn tăng trưởng tiềm năng khác trong các nền kinh tế nội địa của mình, dẫn tới tình trạng quá phụ thuộc vào thương mại. Chẳng hạn như tại Trung Quốc, nông dân của một vùng nội địa rộng lớn, những người đã khởi đầu tiến trình cải cách của Trung Quốc tại các thôn xã ở tỉnh An Huy, nói chung đã bị lờ đi trong những năm trở lại đây khi đất nước đổ xô vào công cuộc công nghiệp hóa. Chỉ đến lúc này, khi cỗ máy sản xuất của Trung Quốc đã chạy khục khặc thì Bắc Kinh mới tập trung chú ý trở lại đến việc phát triển nông nghiệp. Không những Trung Quốc mà nhiều quốc gia đã trải nghiệm Phép màu khác cũng không quan tâm đến việc kích cầu nội địa, yếu tố có thể đóng vai trò như là một trụ cột khác của tăng trưởng kinh tế. Họ đã lơ là không triển khai các chương trình phúc lợi, chẳng hạn như hệ thống chăm sóc y tế và bảo hiểm thất nghiệp thích hợp, những chương trình thuyết phục người dân vốn mang đặc tính tiết kiệm cố hữu chi tiêu nhiều hơn nữa tiền bạc, của cải mới kiếm được của mình. Các nhà lãnh đạo của châu Á đã tự mãn với việc sử dụng khối của cải to lớn do toàn cầu hóa tạo ra để tìm ra nhiều cách mới duy trì mãi mãi Phép màu. Hi vọng rằng cuộc suy thoái kinh tế 2008-2009 sẽ đánh thức họ khỏi cơn ngủ mê của mình và buộc họ phải có những thay đổi hết sức cần thiết, cho phép Sự thần kỳ tiến tới một tầm mức khác mạnh mẽ hơn giống như sau cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á năm 1997.

Không thể phủ nhận sức mạnh của toàn cầu hóa trong việc tạo ra những Phép màu ở châu Á, bất chấp những khó khăn to lớn mà châu Á đang phải đối mặt. Câu chuyện đã kể trong các trang trên đây đã cung cấp một bằng chứng không thể chối cãi được rằng thương mại tự do, đầu tư nước ngoài và hoạt động kinh doanh tự do đã tạo ra sự giàu có và giảm bớt đói nghèo tới một mức độ mà không có bất kỳ một sự kết hợp chính sách nào có thể sánh kịp. Những công cụ này đã giúp một vài nước trong số các quốc gia nghèo

nhất trên thế giới tiến lên trở thành những cường quốc hùng mạnh. Một khi cuộc suy thoái 2008-2009 kết thúc, thì các lực lượng của toàn cầu hóa lại trở thành chất xúc tác cải thiện sự thịnh vượng của nhân loại. Các nhà lãnh đạo kinh tế và chính trị của thế giới không nên hi sinh những triển vọng dài hạn cho nền kinh tế toàn cầu bằng cách áp đặt những chính sách bảo hộ mậu dịch, lợi mình hại người trong lúc phản ứng lại với một cuộc suy thoái kinh tế ngày nay. Những hậu quả của việc vứt bỏ các bài học của Phép màu sẽ rất thảm khốc. Ngân hàng Thế giới năm 2005 ước tính rằng có 1,4 tỉ người vẫn còn sống ở mức cực nghèo. Có đủ mọi lý do để tin rằng các chính sách khuyến khích thương mại, khuyến khích đầu tư mà châu Á đã sử dụng để tăng nhanh thu nhập có thể được chính phủ các nước tại châu Phi và Trung Đông triển khai áp dụng trong công cuộc tìm kiếm sự thịnh vượng cho riêng mình. Nếu các quốc gia nghèo đói như Bangladesh, Ethiopia hay Haiti thiết lập một khung chính sách tương tự như của Đài Loan hay Hàn Quốc, gần như chắc chắc là họ cũng sẽ làm nên Phép màu của riêng mình.

Tuy nhiên, các nước nghèo trên thế giới không thể đạt được Phép màu bằng chính nỗ lực tự thân. Như câu chuyện của châu Á đã chỉ rõ, sự ủng hộ về thương mại và đầu tư nước ngoài xuất phát từ Washington và các phòng họp ban giám đốc của các công ty Mỹ là nhân tố không thể thiếu để tạo điều kiện cho Phép màu xảy ra. Mỹ đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo các chính sách vốn cần thiết cho sự tồn tại của Phép màu tiếp tục được duy trì vững chắc. Khi thế giới chìm vào suy thoái mà nguyên nhân chủ yếu là do hành vi và chính sách kinh tế sai lầm của Mỹ gây ra, cộng đồng toàn cầu hơn bao giờ hết cần Washington phải bước lên và chỉ ra con đường đúng đắn để phục hồi và đổi mới. Chính quyền mới của Tổng thống Barack Obama có trách nhiệm phải tìm ra những cách bảo tồn những lợi ích của toàn cầu hóa trong lúc hạn chế đến mức thấp nhất những thiệt hại do nó gây ra.

Người Mỹ cần xem tầm quan trọng của việc phổ biến Phép màu ra khắp toàn cầu là một việc cần ưu tiên thực hiện. Như cuộc suy thoái kinh tế 2008-2009 đã chứng minh có sức tàn phá ghê gớm, tất cả chúng ta đều lên thác xuống ghềnh cùng với nhau trong thế giới hội nhập cao ngày nay. Tốc độ tăng trưởng thu nhập toàn cầu chậm lại đồng nghĩa với việc hàng hóa và dịch vụ do Mỹ làm ra sẽ có ít khách hàng hơn, công việc đem về nước cho người Mỹ cũng ít hơn. Câu chuyện về Sự thần kỳ của châu Á đã nói lên rằng có một mối liên quan giữa sự giàu có, thịnh vượng ngày càng lớn và nền dân chủ. Các chế độ độc tài ở châu Á đã phát động Phép màu ở đất nước họ, và sự tiến triển kinh tế đã làm suy yếu tính hợp pháp của những chế độ này và thay vào đó là những chế độ dân chủ tràn đầy sinh lực. Sự tiếp diễn của Phép màu sẽ tạo ra một thế giới tự do hơn.

---

[1] *Isaac Asimov: nhà văn được biết đến rộng rãi với các tác phẩm khoa học viễn tưởng và khoa học thường thức. – ND*

[2] *Theo Cục Thương mại bang Nam Carolina và Michael Jemal.*

[3] *Paul, Anthony. "Sức mạnh của công ty Haier Trung Quốc", Fortune (ấn bản châu Á), ngày 15/2/199, trang 54.*

[4] *Paul, "Sức mạnh của công ty Haier Trung Quốc".*

[5] *Phỏng vấn Michael Jemal của tác giả.*

[6] *Phỏng vấn David Parks.*

[7] *Phỏng vấn Nelson Lindsay.*

[8] *White, Ben. "Người Trung Quốc từ bỏ nỗ lực mua công ty dầu khí Mỹ", Washington Post, ngày 3/8/2005.*

[9] *Phỏng vấn Gerald Reeves.*

[10] *Phỏng vấn Rick Franklin.*

[11] *Phỏng vấn Gerald Reeves.*

[12] *Dobbs, Lou. Xuất khẩu của Mỹ: Vì sao công ty hám lợi đang chuyển công ăn việc làm của Mỹ ra nước ngoài. New York: Warner, 2004, trang 76 và 156-157.*

LỜI CẢM ƠN

Con số những người mà tôi cần phải nói lời cảm ơn vì sự hợp tác của họ trong công trình nghiên cứu này gần như là lớn ngang với chính dân số của châu Á. Với phạm vi nghiên cứu trải rộng ở 10 nước, bản thân tôi đã cố gắng tận dụng sự giúp đỡ chân thành tử tế của bạn bè, đồng nghiệp, các nhà quản trị và các chính trị gia từ vùng nông thôn Nam Carolina cho đến bộ Tài chính Ấn Độ.

Lời cảm ơn đầu tiên của tôi phải dành cho biên tập viên của mình, Michael Elliott của tạp chí *Time* . Nếu không có sự giúp đỡ của ông, tôi sẽ không bao giờ có thời gian và cơ hội để hoàn thành nghiên cứu này. Sự khích lệ của ông đối với sự nghiệp và sự phát triển của tôi với tư cách là một người viết thực sự là vô giá. Là một cựu biên tập viên của tạp chí *Time* , Hanna Kite cũng đóng một vai trò quyết định trong nghiên cứu này bằng cách đọc toàn bộ bản thảo và cho những lời khuyên cùng kiến thức hiểu biết sâu sắc góp phần cải thiện rất lớn nội dung cuốn sách này. Một biên tập viên khác của *Time* , Zoher Abdoolcarim, đã mắc một sai lầm là tình nguyện đọc các chương sách của tôi khi chúng đã được hình thành và lời khuyên của ông cũng vô giá không kém. Một người bạn đồng thời là một đồng nghiệp cũ của tôi, Neil Weinberg, cũng bớt thời gian dành cho công việc và gia đình của mình để đọc bản thảo của tôi và con mắt cẩn thận của anh đã cứu tôi khỏi nhiều lỗi xấu hổ.

Các đồng nghiệp khác cũng cống hiến thời gian của mình để hỗ trợ nhiều phần nhất định trong cuốn sách dựa vào chuyên môn hiểu biết của họ. Susan Jakes, một trong những người am tường nhất về Trung Quốc mà tôi biết, đã tận tình giúp đỡ tôi viết chương về Đặng Tiểu Bình. Simon Elegant cung cấp kiến thức chuyên môn của mình cho chương viết của tôi về Malaysia.

Ngoài ra, cũng có nhiều người đã giúp đỡ tôi rất nhiều trong việc tiếp cận với các nhân vật chính trong câu chuyện này. Cựu chủ tịch của Hasbro Alan Hassenfeld đã tình nguyện hỏi người bạn doanh nhân Hồng Kông của ông là Lý Gia Thành để đóng góp cho cuốn sách của tôi. Nhờ vào sự can thiệp của ông, tôi có thể đưa những giai thoại cá nhân, tươi mới của Lý Gia Thành vào chuyện kể này. Tại Ấn Độ, Deepak Puri đã tận dụng các mối quan hệ và sự ảnh hưởng vô hạn của mình để giúp tôi gặp được những nhân vật quan trọng trong chính phủ. Tại Indonesia, Jason Tedjasukmana cũng tận dụng các quan hệ của mình để giúp tôi tiếp cận với các cựu bộ trưởng của Suharto.

Ở tất cả các nước, có rất nhiều người đã bỏ thời gian quí báu của mình để giúp tôi có những cuộc hẹn và những cuộc gặp gỡ, để cung cấp cho tôi thông tin. Tại Trung Quốc, có Châu Kiến Thiết và Matthew Forney. Tại Hồng Kông, có Trương Cảnh Như, Godfrey Scotchbrook và Tom Mitchell. Tại Ấn Độ, có Sanjeev Kapur, Kumar Kandaswami, Jessie Paul, Swapna Pillai và Pradipta Bagchi. Tại Indonesia, có Puspa Madani và Zamira Loebis. Tại Nhật Bản, có Yu Wada, Shin Tanaka, Norihiko Shirouzu, Jathon Sapsford, Yuki Oda và Toko Sekiguchi. Tại Malaysia, có Leslie Lopez, S. Jayasankaran và Sufi Yusoff. Tại Singapre, có Yeong Ying Yoon và Bành Kim Bảo. Tại Hàn Quốc, có Lina Yoon, Jeffrey Jones và Mark Clifford. Tại Đài Loan, có Trần Tâm Phân, Sa Đãng, Hoàng Như Ngọc và Ting-i Tsai. Tại Mỹ, có Rick Franklin và Teresa Justice.

Tiếp đến, dĩ nhiên là đặc vụ của tôi, Michelle Tessler, người đã tử tế kiên nhẫn chịu đựng tất cả những câu hỏi không ngớt và những công kích hơi gây hoang mang của tôi; biên tập viên của tôi tại HarperCollins, Ben Loehnen, người đã có công chỉnh sửa biên tập một cách cẩn thận và sâu sắc bản thảo của tôi, hoàn thiện rất nhiều tác phẩm này.

Ở khía cạnh cá nhân, dĩ nhiên tôi phải cảm ơn sâu sắc người vợ của mình, Eunice Yoon. Không những vì sự đóng góp kiến thức hiểu biết sâu sắc thấu đáo của cô ấy cho các chương sách của tôi có giá trị rất lớn mà còn vì cô ấy đã kiên nhẫn chịu đựng hành vi điên rồ, ám ảnh mà tôi đã thể hiện khi thực hiện công trình nghiên cứu này. Và, tôi cũng không thể quên gia đình của tôi: cha tôi, Herbert; chị tôi, Sheri và mẹ tôi, Emily. Chính mẹ tôi, một giáo viên giảng dạy tiếng Anh trong hầu hết cuộc đời bà, là người đầu tiên chỉ tôi cách viết lách. Một ngày, tôi từ trường trung học cơ sở về nhà với một bài tập được giao là viết một bài luận về Booker T. Washington. Tôi chẳng biết phải bắt đầu viết như thế nào nhưng mẹ tôi đã bảo tôi nên tiếp cận quy trình viết lách như một độc giả tò mò. Bà đề xuất nên ghi ra một loạt các câu hỏi mà tôi muốn biết về Washington, tìm câu trả lời và rồi sử dụng thông tin đó làm nền tảng chính cho bài luận của mình. Tôi vẫn sử dụng quy trình tương tự trong công việc viết lách của mình tới ngày hôm nay.

DANH SÁCH NHỮNG NGƯỜI ĐƯỢC PHỎNG VẤN

Montek Singh Ahluwalia , Phó Chủ tịch Ủy ban Kế hoạch, cựu Bộ trưởng các bộ Tài chính và Thương mại Ấn Độ.

Anwar Ibrahim , cựu Phó Thủ tướng và Bộ trưởng Tài chính Malaysia.

Sudip Banerjee , Giám đốc điều hành công ty L&T Infotech đồng thời là cựu quản lý cấp cao của công ty TNHH Wipro, Ấn Độ.

Pramod Bhasin , Giám đốc điều hành công ty Genpact, Ấn Độ.

Stephen Bosworth , cựu Đại sứ Mỹ tại Hàn Quốc.

Tăng Chấn Mộc , cựu Chủ tịch Ủy ban Phát triển kinh tế Singapore.

Trương Trung Mưu , nhà sáng lập công ty Sản xuất chất bán dẫn Đài Loan của Đài Loan.

B.K. Chaturvedi , cựu Bộ trưởng Nội các của Thủ tướng Manmohan Singh, Ấn Độ.

P.Chidambaram , Bộ trưởng Tài chính kiêm cựu Bộ trưởng Thương mại Ấn Độ.

William "Chip" Connor , Chủ tịch công ty W.E. Connor & Associates, Hồng Kông.

Daim Zainuddin , cựu Bộ trưởng Tài chính Malaysia.

Sambuddha Deb , Giám đốc bộ phận giao hàng toàn cầu của công ty TNHH Wipro, Ấn Độ.

Phùng Quốc Kinh, Chủ tịch công ty Li & Fung, Hồng Kông.

Mohamad "Bob" Hasan , trùm gỗ Indonesia.

Alan Hassenfeld, cựu Chủ tịch công ty Hasbro, Mỹ.

Nobuyuki Idei , cựu Giám đốc điều hành công ty Sony, Nhật Bản.

Shoichiro Irimajiri , cựu Chủ tịch công ty Sản xuất Honda tại Mỹ, Nhật Bản.

Michael Jemal , Giám đốc điều hành công ty Haier America, Mỹ.

John Joyce , cựu Giám đốc tài chính công ty IBM, Mỹ.

Kim Chung Yum , cựu Bộ trưởng Tài chính kiêm Bộ trưởng Nội các của Tổng thống Park Chung Hee, Hàn Quốc.

Kim Dae Jung , cựu Tổng thống Hàn Quốc.

Yotaro Kobayashi , cựu Chủ tịch công ty Fuji Xerox, Nhật Bản.

F.C. Kohli , cựu Phó Chủ tịch công ty Dịch vụ tư vấn Tata, Ấn Độ.

Lý Côn Diệu, Giám đốc điều hành công ty BenQ, Đài Loan.

Lý Quang Diệu , Bộ trưởng Cố vấn, cựu Thủ tướng Singapore.

Nelson Lindsay , Giám đốc Văn phòng phát triển kinh tế của hạt Kershaw, bang Nam Carolina, Mỹ.

Liễu Truyền Chí , nhà sáng lập công ty Lenovo, Trung Quốc.

Mã Tuyết Chinh , cựu Giám đốc Tài chính công ty Lenovo, Trung Quốc.

Mahalell Ariff , cựu Giám đốc điều hành công ty Proton, Malaysia.

Sridhar Mitta , Giám đốc sản xuất, **e4e** , cựu quản lý cấp cao công ty Wipro, Ấn Độ

Simon Murray , cựu Giám đốc điều hành công ty Hutchison Whampoa, Hồng Kông.

Narayana Murthy , nhà đồng sáng lập công ty Infosys Technologies, Ấn Độ.

Deepak Nayyar , cựu Cố vấn kinh tế cho chính phủ Ấn Độ.

Park Tae Joon , người sáng lập công ty POSCO, Hàn Quốc.

David Parks , cựu Chủ tịch công ty Sản xuất tủ lạnh Haier America, Mỹ.

Azim Premji , Chủ tịch công ty Wipro, Ấn Độ.

S. Ramadorai , Giám đốc điều hành công ty Dịch vụ tư vấn Tata, Ấn Độ.

Gerald Reeves , Giám đốc nhân sự công ty sản xuất Tủ lạnh Haier America, Mỹ.

Raman Roy , người sáng lập công ty Spectramind và Quattro, Ấn Độ.

Nguyễn Minh , cựu Phó Giám đốc Phòng Nghiên cứu lý luận, trường Đảng trung ương về Đảng Cộng sản Trung Quốc, Đài Loan.

Emil Salim , cựu Bộ trưởng Nội các kiêm Cố vấn kinh tế cho Tổng thống Suharto, Indonesia.

Diệp Tử Hoa , nhà đồng sáng lập công ty vi tính Acer Computer, Đài Loan.

Thi Chấn Vinh , nhà đồng lập công ty vi tính Acer Computer, Đài Loan.

Joseph và **Lucy Sun** , con trai và con gái của Tôn Vận Toàn, cựu Viện trưởng Viện Hành chính Đài Loan.

Đinh Ngọ Thọ , Chủ tịch công ty Công nghiệp Kader, Hồng Kông.

Ali Wardhana , cựu Bộ trưởng Tài chính Indonesia.

Jack Welch , cựu Giám đốc điều hành công ty General Electric, Mỹ.

THƯ MỤC

Abdulgani-Knapp, Retnowati. *Soeharto: Cuộc đời và di sản của tổng thống thứ hai Indonesia* . Singapore: Marshall Cavendish, 2007.

Ahearne, Alan G., và Naoki Shinada. "Các công ty ma và sự trì trệ kinh tế tại Nhật Bản". Viện nghiên cứu kinh tế, trường Đại học Hitosubashi, tháng 6/2005.

Ahuja, Ajay, ed. *Manmohan Singh: Sardar chân giá trị.* New Delhi: NXB Lầu Năm góc, 2004.

Alten, Florian von. *Vai trò của chính phủ trong nền kinh tế Singapore.* Frankfurt: Peter Lang, 1995.

Amsden, Alice H. *Gã khổng lồ tiếp theo của châu Á: Hàn Quốc và công cuộc công nghiệp hóa gần đây.* New York: NXB Oxford, 1989.

Barr, Christopher M. "Bob Hasan, sự vươn lên của Apkindo và động lực thay đổi kiểm soát trong ngành gỗ của Indonesia". *Indonesia 65* (tháng 4/1998).

Barr, Michael D. Lý Quang Diệu: Những niềm tin đằng sau một con người. London: NXB Curzon, 2000.

Baum, Richard. *Chôn cất Mao Trạch Đông: Nền chính trị Trung Quốc bước vào thời đại của Đặng Tiểu Bình.* Princeton, N. J.: NXB Princeton, 1994.

Beasley, William G. *Hồi phục Minh trị* . Standford, California: NXB Standford, 1972.

Berger, Suzane và Richard K. Lester, **eds** . *Sản xuất tại Hồng Kông.* Hồng Koông: NXB Đại học Oxford, 1997.

Bhaduri, Amit và Deepak Nayyar. *Sự dẫn dắt đi tới tự do hóa thị trường của người thông minh* . New Delhi: Penguin, 1996.

Bhagwati, Jagdish. *Ấn Độ trong giai đoạn quá độ: Cởi trói nền kinh tế* . New York: NXB Oxford, 1995.

Brahm, Laurence J. *Chu Dung Cơ và sự chuyển mình của Trung Quốc hiện đại* . Singapore: John Wiley & Sons, 2002.

Brown, Colin. *Lịch sử ngắn ngủi của Indonesia: Quốc gia không chắc sẽ thành công?* Crows Nest, Australia: Allen & Unwin, 2003.

Bryan, Michael F., và Michael W. Dvorak. "Ngành sản xuất ô tô của Mỹ: Đang chuyển sang người Nhật Bản", *Bình luận kinh tế* , Ngân hàng dự trữ liên bang tại bang Cleveland, ngày 1/3/1986.

Cassen, Robert và Vijay Joshi, **eds** . *Ấn Độ: Tương lai của cải cách kinh tế.* Oxford, Anh: NXB Oxford, 1995.

Chai, Joseph C. H., và Kartik C. Roy. *Cải cách kinh tế tại Trung Quốc và Ấn Độ: Kinh nghiệm phát triển ở khía cạnh tương đối.* Cheltenham, Anh: Edwad Elgar, 2006.

Chan, Anthony: *Lý Gia Thành:: Tỉ phú hay lẩn tránh công chúng của Hồng K ông.* Hồng Kông: NXB Đại học Oxford, 1996.

Tăng Chấn Mộc và những người khác. *Tận lực tận tâm làm việc: Những câu chuyện về việc EDB đã lèo lái nền kinh tế Singapore từ năm 1961 đến*

Thế kỷ 21 như thế nào? Singapore: Ủy ban phát triển kinh tế Singapore và Hiệp hội EDB, 2002.

Chang, Chun-yen và Yun Po-lung, eds. *Sản xuất tại Đài Loan.* Singapore: NXB Khoa học Thế giới, 2001.

Chang, David Wen-wei. *Trung Quốc dưới thời Đặng Tiểu Bình: Cải cách kinh tế và chính trị* . London: Macmillan, 1988.

Chen Chang. *Cải cách ruộng đất tại Đài Loan* . Đài Bắc: NXB Trung Quốc, 1961.

Chen, Robert H. *Sản xuất tại Đài Loan: Câu chuyện về những chiếc máy tính của Acer* . Đài Bắc: McGraw-Hill, 1997.

Cheong Mei Sui và Adibah Amin. *Daim: Người đứng sau điều bí ẩn* . Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 1995.

Clifford, Mark L. *Con hổ gặp khó khăn: Doanh nhân, giới chức quản lý quan liêu và tướng lĩnh Hàn Quốc* . Armonk, New York: M. E. Sharpe, 1994.

Clifford, Mark L. và Pete Engardio. *Sự sụp đổ: Sự bùng nổ, phá sản và sự vượt quá giới hạn của châu Á* . Paramus, N.J.: Prentice Hall, 2000.

Corsetti, Giancarlo, Paolo Pesenti và Nouriel Roubini. "Điều gì gây ra khủng hoảng tài chính và tiền tệ châu Á? Phần I: Đánh giá tổng quát kinh tế vĩ mô". Báo cáo nghiên cứu kinh tế số 6833 của Cục Quốc gia. Cambridge, Massachussettes: Cục nghiên cứu kinh tế quốc gia, 1998.

Daim Zainuddin. *Daim nói về ý định của mình.* Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 1996.

Das, Gurcharan. *Ấn Độ đã được cởi trói* . London: Profile Books, 2002.

Đặng Dung. *Đặng Tiểu Bình: Cha tôi* . New York: Basic Books, 1995.

Đặng Tiểu Bình. *Những vấn đề then chốt của Trung Quốc ngày nay.* Oxford: NXB Pergamon, 1987.

Đặng Tiểu Bình. *Tuyển tập Đặng Tiểu Bình* . 3 tập. Bắc Kinh: Bản ấn hành các ngôn ngữ nước ngoài, 1983-1994. Tập 2 (1975-1982) in năm 1984, tập 3 (1982-1992) in năm 1994.

Dick, Howard và những người khác. *Sự nổi lên của một nền kinh tế quốc gia: Lịch sử kinh tế của Indonesia, 1800-2000.* Crows Nest, Australia: Hiệp hội nghiên cứu về châu Á của Australia và Allen & Unwin, 2002.

Dobbs, Lou. *Xuất khẩu của Mỹ: Vì sao công ty hám lợi đang chuyển công ăn việc làm của Mỹ ra nước ngoài* . New York: Warner, 2004.

Dower, John W. *Ôm chiến bại: Nhật Bản bừng tỉnh sau Chiến tranh Thế giới thứ II.* New York: W.W. Norton, 2000.

Dreze, Jean và Amartya Sen. *Ấn Độ: Phát triển và hội nhập* . New Delhi: NXB Đại học Oxford, 2005.

Eckert, Carter J. và những người khác. *Hàn Quốc cũ và mới: Một lịch sử* . Seoul: NXB Ilchokak, 1990.

Elson, R.E. *Suharto: Tiểu sử chính trị* . Cambridge, Anh: NXB Đại học Cambridge, 2001.

Enright, Michael J., Edith E. Scott và Ka-mun Chang. *Cường quốc khu vực: Đồng bằng châu thổ sông Châu Giang mở rộng hơn và sự vươn lên của*

Trung Quốc . Singapore: John Wiley & Sons, 2005.

Evans, Richard. *Đặng Tiểu Bình và công cuộc xây dựng Trung Quốc hiện đại* . Rev.ed. London: Penguin, 1997,

Fallows, James. *Nhìn về mặt trời: Sự vươn lên của chế độ chính trị và kinh tế Đông Á mới.* New York: Vintage, 1995.

Feifer, George. *Mở toang cửa Nhật Bản: Đô đốc Perry, Tướng quân Abe và chủ nghĩa đế quốc của Mỹ năm 1853.* New York: NXB Smithsonian, 2006.

Fenby, Jonathan. *Tưởng Giới Thạch: Tổng Tư lệnh Trung Quốc và quốc gia mà mình đánh mất.* New York: Carroll & Graf, 2004.

Feng Bang-yan. *Lịch sử 100 năm của công ty Li & Fung: Sự đi lên từ một doanh nghiệp hộ gia đình thành một công ty đa quốc gia* . Singapore: Thomson châu Á, 2007.

Feng Shan và Janet Elfring. *Huyền thoại đằng sau Lenovo: Công ty Trung Quốc dám nghĩ dám làm để đạt được thành công* . Hồng Kông: châu Á 2000, 2004.

Ferguson, Niall. *Chiến tranh của thế giới: Thời đại căm thù của lịch sử.* London: Penguin, 2007.

Fewsmith, Joseph. *Tình trạng tiến thoái lưỡng nan của cải cách tại Trung Quốc: Xung đột chính trị và tranh cãi kinh tế.* Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, 1994.

Freedman, Craig, ed. *Vì sao Nhật Bản vấp ngã? Nguyên nhân và giải*

pháp. Cheltenham, Anh: Edward Elgar, 1999.

Friedman, Milton và Rose Friedman. *Tự do lựa chọn: Một tuyên bố cá nhân* . San Diego: Harcourt Brace, 1990.

Ngô Khánh Thụy. *Thực hành tăng trưởng kinh tế* . Singapore: Marshall Cavendish, 2004.

Ngô Khánh Thụy. *Sự thịnh vượng của các quốc gia Đông Á: Các diễn văn và bài viết* . Biên soạn bởi Linda Low. Singapore: NXB Liên bang, 1995.

Gomez, Edmund Terence và K. S. Jomo. *Kinh tế chính trị của Malaysia: Chính trị, sự đỡ đầu và lợi nhuận* . Cambridge, Anh: NXB Cambridge, 1997.

Goodman, David S.G. *Đặng Tiểu Bình và cách mạng Trung Quốc: Tiểu sử chính trị*. London: Routledge, 1994.

Habibie, Bacharuddin Jusuf (B.J.). *Những thời điểm quyết định: Con đường dài đi đến nền dân chủ của Indonesia.* Jakarta: Ilthabi Rekatama, 2006.

Hamm, Steve. *Con hổ Bangalore: Kẻ mới phất Wipro của công nghệ Ấn Độ đang viết lại những qui luật cạnh tranh toàn cầu như thế nào.* New York: McGraw-Hill, 2007.

Han Fook Kwang, Warren Fernadez và Sumiko Tan. *Lý Quang Diệu: Con người và tư tưởng* . Singapore: các ấn bản của *Time* , 1998.

Hartcher, Peter. *Bộ Tài chính Nhật Bản: Chuyện nội bộ* . London: HarperCollins, 1998.

Hill, Hal. *Sự chuyển đổi công nghiệp của Indonesia* . Singapore: Viện

Nghiên cứu Đông Nam Á,1997.

Hsueh, Li-min, Chen-kou Hsu và Dwight H. Perkins, eds. *Công nghiệp hóa và nhà nước: Vai trò đang thay đổi của chính quyền Đài Loan trong nền kinh tế,1945-1998* . Cambridge, Massachussettes: NXB Đại học Harvard, 2001.

Huntington, Samuel P. “Mỹ - Đi xuống hay đổi mới?” *, Foreign Affairs* (mùa đông 1988-89): 76-96.

Iacocca, Lee. *Iacocca: Một tiểu sử* . Với William Novak. New York: Bamtam, 1986.

Iacocca, Lee. *Nói thẳng* . Với Sonny Kleinfield. New York: Bantam, 1988.

Ingrassia, Paul và Joseph B. White. *Sự quay lại: Thăng trầm của ngành công nghiệp ô tô Mỹ* . New York: Simon & Schuster, 1994.

Jao, Y.C., và C.K. Leung, eds. *Các đặc khu kinh tế của Trung Quốc: Nền chính trị, các vấn đề tồn tại và triển vọng* . New York: NXB Oxford, 1986.

Jenkins, Rob. *Nền chính trị dân chủ và cải cách kinh tế tại Ấn Đ* . New York: NXB Đại học Cambridge, 1999.

Jha, Prem Shankar. *Con đường nguy hiểm đi tới thị trường: Nền kinh tế chính trị của cải cách tại Nga, Ấn Độ và Trung Quốc* . London: NXB Pluto, 2002.

Johnson, Chalmers. “Khủng hoảng kinh tế tại Đông Á: xung đột giữa các học thuyết tư bản chủ nghĩa”. *Nhật báo kinh tế Cambridge* 22 (1998): 653-

661.

Johnson, Chalmers. *“Chủ nghĩa tư bản” Nhật Bản quay lại* . Viện Nghiên cứu chính sách Nhật Bản, Báo cáo không thường kỳ, số 22, Cardiff, California: Viện Nghiên cứu chính sách Nhật Bản, 2001.

Johnson, Chalmers. *MITI và Phép màu của Nhật Bản: Sự tăng trưởng của chính sách công nghiệp, 1925-1975.* Stanford, California: NXB Đại học Standford, 1982.

Johnson, Richard A. *Sáu nhân vật xây dựng nên ngành công nghiệp ô tô hiện đại* . St. Paul, Minnesota: Motorbooks, 2005.

Johnson, Richard Tanner và William G. Ouchi. “Sản xuất tại Mỹ (dưới sự quản lý của Nhật)”. *Phê bình kinh doanh Harvard* 52 (tháng 9-10/1974): 61-69.

Jomo, K.S., **ed** . *Công nghiệp hóa Malaysia: Chính sách, hiệu suất và viễn cảnh* . New York: Routledge, 1993.

Jomo, K.S., **ed.** *Khả năng cạnh tranh trong sản xuất tại châu Á: Làm cách nào các công ty quốc gia cạnh tranh quốc tế và các ngành công nghiệp phát triển được tại Đông Á* . London: Routledge, 2003.

Jones, Leroy P. và Sakong Il. *Chính phủ, hoạt động kinh doanh và doanh nghiệp trong phát triển kinh tế: Trường hợp của Hàn Quốc.* Cambridge, Massachussettes: NXB Harvard, 1980.

Josey, Alex. *Lý Quang Diệu: Những năm tháng quyết định.* Singapore: NXB Times Books Quốc tế, 1980.

Kearns, Robert L. *Zaibatsu Mỹ: Các công ty Mỹ đang thuộc địa hóa các ngành công nghiệp chủ chốt của Mỹ như thế nào* . New York: NXB Free, 1992.

Keay, John. *Ấn Độ: Một lịch sử* . London: HarperCollins, 2001.

Keay, John. *Nổi kèn đưa tiễn: Kết thúc một chế độ tại Viễn Đông.* London: John Murray, 1997.

Kelliher, Daniel. *Sức mạnh của nông dân tại Trung Quốc: Thời đại của cải cách nông thông 1979-1989.* New Haven, Connecticut: NXB Đại học Yale, 1992.

Kennedy, Paul. *Thăng trầm của những cường quốc lớn: Thay đổi kinh tế và xung đột chính trị, 1500 tới 2000.* London: Unwin Hyman, 1988.

Keon, Michael. *Đất nước kỳ diệu Hàn Quốc: Quốc gia đi lên từ tro tàn đổ nát* . Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1977.

Khoo Boo Teik. *Những nghịch lý trong học thuyết của Mahathir: Lý lịch học thuật của Mahathir Mohamad.* New York: NXB Đại học Oxford, 1995.

Kim Chong Shin. *Bảy năm cùng Park Chung Hee của Hàn Quốc* . Seoul: Hollym, 1967.

Kim Chung Yum. *Hoạch định chính sách ở vị trí quan trọng nhất: Hồi ký của một nhà hoạch định chính sách Hàn Quốc, 1945-79.* Washington, D.C.: Ngân hàng Thế giới, 1994.

Kim Dae Jung. “Văn hóa là vận mệnh? Truyện thần thoại về những giá trị chống dân chủ của châu Á”. *Foreign Affairs* (tháng 11-12/1994).

Kim Kihwan. *Hàn Quốc: Một trường hợp phát triển theo sự dẫn dắt của nhà nước.* Washington, D.C.: Ngân hàng Thế giới, 1993.

Kim Woo Choong. *Tất cả mọi con đường đều được lát bằng vàng: Con đường đi đến thành công thực sự* . New York: William Morrow, 1992.

Kobayashi-Hillary, Mark. *Chuyển sang gia công tại Ấn Độ: Lợi thế của việc thuê ngoài (offshore)* . Tái bản lần 2. New York: Springer, 2005.

Kohli, F.C. *Cách mạng công nghệ thông tin tại Ấn Độ: Tuyển tập các bài diễn văn và bài viết* . Tái bản lần 2. New Delhi: Rupa, 2005.

Kosai, Yutaka. *Thời đại của tăng trưởng tốc độ cao: Những điểm chú ý về nền kinh tế Nhật Bản thời hậu chiến* . Dịch bởi Jacqueline Kaminski. Tokyo: NXB Đại học Tokyo, 1986.

Kwong, Kai-sun và những người khác. *Phát triển công nghiệp tại Singapore, Đài Loan và Hàn Quốc.* Hackensack, New York: World Scientific, 2001.

Lam Kit Chun và Liu Pak Wai. *Sự nhập cư và kinh tế Hồng Kông.* Hồng Kông: NXB Đại học thành phố Hồng Kông, 1998.

Lee Byeong Cheon, **ed** . *Nền chuyên chính phát triển và thời đại của Park Chung Hee: Sự định hình tính hiện đại tại Cộng hòa Hàn Quốc.* Dịch bởi Kim Eungsoo và Cho Jaehyun. Paramus, N.J.: NXB Homa & Sekeys, 2006.

Lee Khoon Choy. *Những nhà tiên phong của Trung Quốc hiện đại: Hiểu về người Trung Quốc bí hiểm* . Singapore: World Scientific, 2005.

Lý Quang Diệu. *Từ Thế giới thứ ba đến Thế giới thứ nhất: Câu chuyện về*

Singapore, 1965-2000. New York: HarperCollins, 2000.

Lý Quang Diệu. *Câu chuyện của Singapore* . Singapore: Prentice Hall, 1998.

Legge, J.D. *Sukarno: Một tiểu sử chính trị* . Tái bản lần 3. Singapore: NXB Archipelago, 2003.

Lý Quốc Đỉnh. *Sự chuyển biến kinh tế của Đài Loan, ROC.* London: Shepheard-Walwyn, 1988.

Lý Quốc Đỉnh. *Sự phát triển của chính sách đằng sau thành công trong phát triển của Đài Loan* . Tái bản lần 2. Singapore: World Scientific, 1995.

Ling, Zhijun. *Việc kinh doanh của Lenovo: Sự tăng trưởng của gã khổng lồ vi tính Trung Quốc và thương vụ Lenovo mua bộ phận sản xuất máy vi tính cá nhân của IBM.* Dịch bởi Martha Avery. Singapore: John Wiley & Sons, 2006.

Lu Yunyuan, ed. *Li Ka-shing* . Bắc Kinh: NXB Tân Hoa Xã, 1996.

Macpherson, W.J. *Phát triển kinh tế của Nhật Bản 1868-1941.* Cambridge, Anh: NXB Đại học Cambridge, 1995.

Maddison, Angus. *Nền kinh tế thế giới: Triển vọng thiên niên kỷ.* Paris: Trung tâm phát triển thuộc Tổ chức Hợp tác kinh tế và phát triển, 2001.

Maguire, Keith. *Sự nổi lên của Đài Loan hiện đại* . Aldershot, Anh: 1998.

Mahathir Mohamad. *Thách thức* . Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 1986.

Mahathir Mohamad. *Tình trạng tiến thoái lưỡng nan của người Mã Lai* . Singapore: Marshall Cavendish, 1970.

Mahathir Mohamad. *Khủng hoảng tiền tệ Malaysia: Xảy ra như thế nào và tại sao xảy ra.* Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 2000.

Mahathir Mohamad. *Thoả thuận mới dành cho châu Á.* Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 1999.

Mahathir Mohamad. *Con đường tiến lên phía trước.* London: Weidenfeld & Nicolson, 1998.

Marti, Michael E. *Trung Quốc và di sản của Đặng Tiểu Bình: Từ cách mạng cộng sản tới sự phát triển tư bản* . Washington, D.C.: Brassey, 2002.

Mathew, John A. *Con rồng đa quốc gia: Một mô hình mới cho tăng trưởng toàn cầu.* Oxford, Anh: NXB Oxford, 2002.

Mikuni, Akio và R. Taggart Murphy. *Cái bẫy chính sách của Nhật Bản: Đồng đô la, giảm phát và cuộc khủng hoảng tài chính Nhật Bản* . Washington, D.C.: NXB Học viện Brookings, 2002.

Milne, R.S. và Diane K. Mauzy. *Nền chính trị Malaysia dưới thời Mahathir.* London: Routledge, 1999.

Mirza, Hafiz. *Các công ty đa quốc gia và sự tăng trưởng của nền kinh tế Singapore* . London: Croom Helm, 1986.

Morita, Akio: *Sản xuất tại Nhật Bản: Akio Morita và Sony.* Với Edwin M. Reingold và Mitsuko Shimomura. London: HarperCollins, 1994.

Morita, Akio và Shintaro Ishihara. *Nhật Bản có thể nói "không"* .

Washington, D.C.: NXB Quỹ Giáo dục Jefferson, 1990.

Nakamura, Takafusa. *Nền kinh tế Nhật Bản thời hậu chiến: Sự phát triển và cơ cấu của nó 1937-1994.* Tái bản lần 2. Tokyo: NXB Đại học Tokyo, 1995.

Nath, Kamal. *Thế kỷ của Ấn Độ.* New York: McGraw-Hill, 2008.

Nathan, John. *Sony: Cuộc đời riêng.* London: HarperCollins, 1999.

Naughton, Barry. "Đặng Tiểu Bình: Nhà kinh tế học". *Quý san Trung Quốc* 135 (tháng 9/1993): 491-514.

Tập đoàn NHK. *Lãi tốt: Triết lý kinh doanh hiệu suất cao của Soichiro Honda* . New York: NXB NHK, 1996.

Norman, Dorothy, **ed.** *Nehru: 60 năm đầu* . Tập 2. Mumbai: NXB châu Á, 1965.

Oberdorfer, Don. *Hai miền Triều Tiên: Một lịch sử cận đại* . Bản hiệu đính. New York: Basic Books, 2001.

Ohno, Taiichi. *Phương thức sản xuất của Toyota: Sản xuất qui mô lớn vượt qua giới hạn.* New York: NXB Productivity, 1988.

Okazaki, Tetsuji và Masahiro Okuno-Fujiwara, eds. *Hệ thống kinh tế Nhật Bản và các nguồn gốc lịch sửa của nó.* Oxford: NXB Đại học Oxford, 1999.

Okimono, Daniel I. *Giữa MITI và thị trường: Chính sách công nghiệp Nhật Bản cho công nghệ cao* . Standford, California: NXB Standford, 1989.

Park Chung Hee. *Đất nước, cách mạng và tôi.* Dịch bởi Leon Sinder.

Seoul: Hollym, 1970.

Park Chung Hee. *Hàn Quốc được tái sinh: Một mô hình phát triể* n. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.

Park Chung Hee: *Những bài diễn văn chính của Tổng thống Hàn Quốc Park Chung Hee.* Seoul: Hollyum, 1970.

Park Chung Hee: *Con đường của quốc gia chúng ta: Ý thức hệ tư tưởng tái thiết xã hội* . Seoul: Hollym, 1970.

Park Chung Hee: *Để xây dựng một đất nước* . Washington, D.C.: NXB Acropolis, 1971.

Patrick, Hugh và Henry Rosovsky, **eds** . *Gã khổng lồ mới của châu Á: Nền kinh tế Nhật Bản vận hành như thế nào* . Washington, D.C.: Học viện Brooking, 1976.

Pattern, Chris. *Đông và Tây: Thống đốc cuối cùng của Hồng Kông nói về quyền lực, tự do và tương lai.* London: Macmillan, 1998.

Peebles, Gavins và Peter Wilson. *Tăng trưởng kinh tế và phát triển tại Singapore: Quá khứ và tương lai* . Cheltenham, Anh: Edward Elgar, 2002.

Peet, Richard. "Các mối quan hệ giữa sản xuất và phân bổ của ngành sản xuất Mỹ kể từ năm 1960", *Địa lý kinh tế* 59, số 2 (tháng 4/1983): 112-143.

Poon Wai Ching. *Sự phát triển kinh tế Malaysia* . Selangor, Malaysia: Prentice Hall, 2005.

Porter, Michael E. và Hirotaka Takeuchi. "Khắc phục những điểm thực sự làm suy yếu Nhật Bản", *Foreign Affairs* (tháng 5-6/1999): 66-81.

Prestowitz, Clyde. *Những nhà tư bản mới 3 tỉ USD: Sự chuyển biến lớn trong tài sản giàu có và quyền lực sang phương Đông* . New York: Basic Books, 2005.

Prestowitz, Clyde. *Những thứ bậc thương mại: Chúng ta đã để cho Nhật Bản dẫn đầu như thế nào.* New York: Basic Books, 1988.

Pyle, Kenneth B. *Xây dựng Nhật Bản hiện đại* . Tái bản lần 2. Lexington, Massachussettes: D.C. Heath, 1996.

Radelet, Steven và Jeffrey Sachs. "Sự manh nha của cuộc khủng hoảng tài chính Đông Á". Nghiên cứu không xuất bản rộng rãi, Học viện nghiên cứu Phát triển quốc tế Harvard, ngày 30/3/1998.

Radius Prawiro. *Cuộc chiến vì phát triển kinh tế của Indonesia: Sự thực dụng trong hành động* . Kuala Lumpur: NXB Oxford, 1998.

Rafferty, Kevin. *Thành phố trên đá: Tương lai bất định của Hồng Kông.* New York: Viking, 1989.

Riedel, James Charles. *Sự công nghiệp hóa của Hồng Kông* . London: NXB Microfilms Quốc tế, 1981.

Rohwer, Jim. *Châu Á đang lên: Vì sao Mỹ cũng sẽ giàu có thịnh vượng khi các nền kinh tế châu Á bùng nổ.* New York: Touchstone, 1996.

Nguyễn Minh. *Đặng Tiểu Bình: Ghi chép về một đế chế.* Dịch bởi Nancy Liu, Peter Rand và Lawrence R. Sullivan. Boulder, Colombia: Westview, 1994.

Rubenstein, Murray A., ed. *Đài Loan: Một lịch sử.* Armonk, New York:

M.E. Sharpe, 1998.

Rubin, Robert và Jacob Weisberg. *Trong một thế giới bất ổn: Những sự lựa chọn cứng rắn từ phố Wall đến Washington.* New York: NXB Random, 2003.

Sakiya, Tetsuo. *Honda Motor: Nhân sự, quản lý và sản phẩm máy móc.* Dịch bởi Kiyoshi Ikemi. Tokyo: Kodansha, 1982.

Sakong Il. *Hàn Quốc trong nền kinh tế thế giới* . Washington, D.C.: Viện nghiên cứu kinh tế học quốc tế, 1993.

Sato, Masaaki. *Huyền thoại Honda: Thiên tài và sự bừng tỉnh* . Dịch bởi Hiroko Yoda. New York: Vertical, 2006.

Sato, Ryuzo và John A. Rizzo, **eds** . *Những lời hứa không được thực hiện, những hậu quả không rõ ràng: Chính sách kinh tế Mỹ và phản ứng của Nhật Bản* . New York: NXB Cambridge, 1988. Tái xuất bản, 2006.

Schwarz, Adam. *Một quốc gia đang trông đợi: Công cuộc tìm kiếm sự ổn định của Indonesia.* St. Leonards, Australia: Allen & Unwin, 1999.

Seo, K.K. *Vua thép: Câu chuyện về T.J. Park.* New York: Simon & Schuster, 1997.

Seoharto. *Suy nghĩ, lời nói và hành động của tôi* . Dịch bởi Sumadi. Jakarta: Citra Lamtoro Gung Persada, 1991.

Shigeru Sahashi. *Ishoku Kanryo.* Tokyo: Shakaishisosha, 1994. Cuốn sách này viết bằng tiếng Nhật. Tựa đề tiếng Anh là “Một công chức lạ thường”. Nó là tự truyện của Sahashi. Cuốn sách được phân tích và nhiều phần được

Yu Wada dịch cụ thể cho tác giả viết tác phẩm này.

Thi Chấn Vinh. *Hùa theo không phải là phong cách của tôi* . Tái bản lần 2. Đài Bắc: Học viện Aspire, 2004.

Shirk, Susan L. *Logic chính trị trong cải cách kinh tế tại Trung Quốc.* Berkeley: NXB Đại học California, 1993.

Shook, Robert L. *Honda: Câu chuyện thành công của Mỹ.* New York: Prentice Hall, 1988.

Singh, Manmohan. *Xu hướng xuất khẩu của Ấn Độ và những viễn cảnh phát triển một cách tự lực.* Oxford: NXB Clarendon, 1964.

Somun, Hajrudin. *Mahathir: Bí mật thành công của Malaysia* . Dịch bởi Lejla Somun Krupalija. Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk, 2003.

Steers, Richard M. *Sản xuất tại Hàn Quốc: Chung Ju Yung và sự đi lên của Hyundai* . New York: Routledge, 1999.

Stiglitz, Joseph E. *Toàn cầu hóa và những mặt trái.* New York: W.W. Norton, 2002.

Stone, P.B. *Nhật Bản nổi lên phía trước: Sự hồi sinh kinh tế Nhật Bản* . London: Weidenfeld & Nicolson, 1969.

Studwell, Joe. *Những bố già châu Á: Tiền và quyền lực tại Hồng K ông và Đông Nam Á.* London: NXB Profile, 2007.

Tôn Dật Tiên. *Ba nguyên tắc của nhân dân* . Đài Bắc: NXB Trung Quốc, 1981.

Tamamoto, Masaru. “Nhật Bản và những bất mãn: Thư từ Yokohama”. *Nhật báo Chính sách Thế giới* (ngày 1/10/2000): 41-49.

Tan Siok Sun. *Ngô K.hánh Thụy: Một chân dung* . Singapore: NXB Didier Millet, 2007.

Tharoor, Shashi. *Nehru: Óc sáng tạo của Ấn Độ.* New York: NXB Arcade, 2001.

Togo, Yukiyasu và William Wartman. *Chống đối mạnh mẽ: Câu chuyện về Tập đoàn Toyota Motor và gia đình sáng lập ra nó.* New York: NXB St. Martin, 1993.

Toyoda, Eiji. *Toyota: 50 năm hoạt động.* Tokyo: Kodansha Quốc tế, 1987.

Tuan, Chyau và Linda F.Y. Ng. “Sự tiến triển của ngành công nghiệp điện tử Hồng Kông dưới một chính sách công nghiệp thụ động”. *Kinh tế học quyết định và quản lý* 16 (1995): 509-523.

Vatikiotis, Michael R.J.. *Nền chính trị Indonesia dưới thời Suharto: Trật tự, phát triển và áp lực thay đổi* . Bản hiệu đính. London: Routlege, 1994.

Vittachi, Tarzie. *Sự sụp đổ của Sukarno* . London: Andre Deutsch, 1967.

Vogel, Ezra F. *Bốn con rồng nhỏ: Sự lan rộng của công cuộc công nghiệp hóa tại Đông Á.* Cambridge, Massachussettes: NXB Đại học Harvard, 1991.

Vogel, Ezra F. *Nhật Bản có còn là số một?* Selangor Darul Edsan, Malaysia: Pelanduk, 2000.

Vogel, Ezra F. *Nhật Bản với tư cách là số một: Một số bài học dành cho*

Mỹ . New York: toExcell, Massachussettes: NXB Đại học Harvard, 1989.

Wang, Lutao Sophia Kang. *K.T. Li và kinh nghiệm của Đài Loan* . Đài Bắc: NXB Đại học Quốc gia Thanh Hoa, 2006.

Welch, Jack. *Jack: Phong cách quản lý kiểu nói thẳng ruột ngựa.* Với John A. Byrne. New York: NXB Warner, 2001.

Wolferen, Karel van. *Điều bí ẩn của quyền lực Nhật Bản* . London: Macmillan, 1989.

Womack, James P., Daniel T. Jones và Daniel Roos. *Chiếc máy làm thay đổi thế giới* . New York: Hiệp hội Rawson, 1990.

Woo Jung En. *Cuộc đua hướng tới thay đổi: Nhà nước và tài chính trong công cuộc công nghiệp hóa của Hàn Quốc* . New York: NXB Columbia, 1991.

Wood, Christopher. *Nền kinh tế bong bóng: Sự bùng nổ tình trạng đầu cơ bất thường của Nhật Bản vào thập niên 1980 và kết cục vỡ bong bóng đầy kịch tính vào thập niên 1990* . New York: Nguyệt san Atlantic, 1992.

Ngân hàng Thế giới. *Điều kỳ diệu Đông Á: Tăng trưởng kinh tế và chính sách công* . New York: NXB Đại học Oxford, 1993.

Yergin, Daniel và Joseph Stanislaw. *Những đỉnh cao uy nghi: Cuộc chiến của nền kinh tế thế giới* . New York: Touchstone, 1998.

Yu, Tony Fu-lai. *Doanh nghiệp và sự phát triển kinh tế tại Hồng Kông* . London: Routledge, 1997.

Zakaria, Fareed. "Đối thoại với Lý Quang Diệu". *Foreign Affairs* (tháng

3-4/1994): 109-127.

Zhang Liang. *Những bài viết về sự kiện Thiên An Môn* . Biên tập bởi Andrew J. Nathan và Perry Link. London: Little, Brown và Company, 2001.

GIỚI THIỆU VỀ TÁC GIẢ

MICHAEL SCHUMAN làm phóng viên kinh tế tại châu Á hơn 10 năm. Ông hiện đang là phóng viên kinh tế châu Á cho tạp chí *TIME* và phụ trách viết về các vấn đề kinh tế của toàn bộ khu vực. Ông cũng dành hơn 6 năm làm phóng viên cho tờ *Wall Street Journal* tại Hàn Quốc, Singapore và Indonesia. Ông đã giành được Giải Câu lạc bộ Báo chí nước ngoài (Overseas Press Club Award) cùng với các phóng viên khác của tờ *Wall Street Journal* cho loạt bài viết về cuộc khủng hoảng kinh tế châu Á năm 1997. Trước khi có những trải nghiệm tại châu Á, Schuman là cây viết đa năng của tạp chí *Forbes*. Ông hiện đang sống tại Hồng Kông.

Chưa qua một thế hệ, châu Á đã vươn lên từ hàng trăm năm đình trệ thành một lực lượng mới nổi của kinh tế toàn cầu. Chuyển biến này đã và đang diễn ra ngoạn mục đến nỗi một số người gọi đó là một phép màu. Nó đã xảy ra như thế nào? Dẫn dắt độc giả từ các bến tàu của Hàn Quốc đến những hội trường trong Bộ Tài chính Ấn Độ, *Châu Á thần kỳ* sẽ đề cập chi tiết những quyết định táo bạo và sự hi sinh bản thân anh dũng để hành trình đi lên của châu Á trở thành hiện thực. Đi qua 9 quốc gia và khảo sát kỹ lưỡng những sự kiện lịch sử cốt lõi, Phép màu không những soi rọi vào sự vươn lên phi thường của châu Á về mặt kinh tế mà còn lý giải những nguyên nhân có lẽ đã giúp giải phóng thế giới đang phát triển khỏi vấn nạn đói nghèo đồng thời dẫn dắt thế giới phát triển tới bến bờ thịnh vượng hơn.

Qua hơn 10 năm viết báo và phân tích, phóng viên tạp chí TIME từng làm việc cho tờ *Wall Street Journal* Michael Schuman đã khám phá quá trình thuê ngoài (outsourcing) châu Á bắt đầu như thế nào; các công ty nổi tiếng nhất của châu Á như Sony và Honda thành những tập đoàn toàn cầu ra sao; sự thay đổi công nghệ và chuyển hướng kinh tế toàn cầu đã tác động khiến châu Á phất lên bằng cách nào. Tác giả đã phát hiện khía cạnh con người đầy hấp dẫn của câu chuyện kinh tế này, giới thiệu tới độc giả những nhân vật chính trị mạnh mẽ, những doanh nhân và những nhà hoạch định chính sách đã biến Phép màu thành sự thật. Chuyện kể lịch sử lôi cuốn này đã dẫn dắt mềm mại, hấp dẫn tư tưởng và hành động của một nhóm đa dạng những con người châu Á, từ các nhà độc tài đến các nhà dân chủ, từ các tướng lĩnh hay các nhà kỹ trị cho đến các nhà kinh tế và các kỹ sư.

Một số nhân vật trong cuốn sách này từng thu hút sự chú ý của thế giới trong nhiều năm qua, chẳng hạn như Đặng Tiểu Bình – nhà cải cách của Trung Quốc hay Akio Morita –người sáng lập Tập đoàn Sony. Những người

khác ít nổi tiếng hơn, trong đó có Park Chung Hee – người kiến thiết Hàn Quốc với chủ trương siêu tiết kiệm, Liễu Truyền Chí – người sáng lập công ty sản xuất máy tính Trung Quốc Lenovo dám nghĩ dám làm, Azim Premji – bộ óc chiến lược đứng đằng sau công ty Wipro, một trong những gã khổng lồ về công nghệ của Ấn Độ. Tất cả họ đều cùng có chung một giấc mơ là nâng châu Á lên một vị thế phồn vinh có tầm ảnh hưởng trên toàn thế giới và xóa bỏ vòng vây hãm của đói nghèo.

Châu Á thần kỳ không những đem đến cho độc giả một cái nhìn sâu sắc về châu Á cùng sự thịnh vượng và sức mạnh đang gia tăng của khu vực này mà còn cho thấy những sự thay đổi chấn động đó sẽ tiếp tục phản chiếu qua nền kinh tế thế giới như thế nào. Sự đi lên trong kinh tế của châu Á so với phần còn lại của thế giới đang tạo ra nhiều ngạc nhiên, hứa hẹn nhiều triển vọng và đem lại nhiều cảm hứng. Độc giả của *Châu Á thần kỳ* sẽ hiểu sâu sắc về vị trí của châu Á trong nền kinh tế thế giới cũng như bổ sung cho mình nhiều thông tin bổ ích.